



JL
103
.C6
D463614
1990
C.2

strategic

policy

planning

• • •

planification

stratégique

des politiques

**Le ministère des Communications dans
les années 1990 : les défis et les promesses**

S
T
R
A
T
E
G
Y

A
N
D

P
L
A
N
S



II.
103
C6
D463614
1990
C.2

STRATÉGIE ET PLANIFICATION

**Le ministère des Communications dans
les années 1990 : les défis et les promesses**

**DOCUMENT DE TRAVAIL POUR LE
FORUM SUR LES GRANDS DOSSIERS
20 SEPTEMBRE 1990**



*This report is also available
in English*

**Planification stratégique des politiques
Direction générale de la Stratégie et de
la Planification
Communications Canada
12 septembre 1990**

TABLE DES MATIÈRES

	Page
Introduction	1
Le contexte - Le MDC dans les années 1990	3
Contexte des politiques	4
Contexte économique	6
Contexte social	9
Les dossiers - Défis et promesses pour le MDC	12
La mondialisation et l'impératif de la concurrence	13
Bâtir le pays - Importance de l'identité nationale	17
La complexité et la fragmentation croissante du milieu	22
L'évolution du rôle du secteur public	26
Orientation stratégique - Grandes questions pour les décideurs du MDC ..	29

Introduction

Où s'en va le monde dans ces années 1990? Et comment le ministère des Communications peut-il relever les défis d'un milieu qui se transforme avec une telle rapidité?

Voilà les questions fondamentales qui se poseront aux cadres supérieurs du MDC au Forum sur les grands dossiers. La devise du Ministère, BÂTIR LE PAYS, résume bien sa mission, qui est d'aider les Canadiens à partager leurs idées, leurs connaissances et leurs aspirations. Mais comment accomplir cette mission dans un Canada qui voit son économie mise à l'épreuve par les forces internes et externes? Comment s'acquitter de cette mission alors que la régionalisation gagne en ampleur au Canada et tandis que la consolidation de blocs politiques s'effectue ailleurs? Comment aider tous les Canadiens (et non quelques-uns seulement) à s'exprimer culturellement et à tirer profit de notre système de communications sur le plan social comme sur le plan économique? Quelles approches seront les plus efficaces dans les années 1990? Avons-nous commencé à nous servir efficacement des outils à notre disposition? Dans la négative, comment nous assurer que nous posséderons les instruments qu'exigeront les années 1990?

Le présent document envisage nécessairement dans une perspective à long terme le milieu dans lequel évoluent les communications et la culture. Quoique destiné à servir de complément aux plans de travail ministériels, qui portent sur les 6 à 12 prochains mois, il projette son regard plus loin encore, afin de percevoir quels sont les enjeux et les forces avec lesquels le MDC devra composer d'ici deux à cinq ans (et parfois davantage).

Cette analyse est basée sur un aperçu général des tendances politiques, économiques et sociales qui se dessinent et sur les principaux thèmes qui se sont dégagés d'une série d'ateliers de planification stratégique tenus au MDC entre juin et septembre 1990. Ces ateliers, auxquels participaient des fonctionnaires de tous les secteurs du Ministère, portaient sur les sujets suivants :

La mondialisation des communications et de la culture : le Canada restera-t-il dans la course?

L'émergence des nouveaux médias : nos politiques sont-elles adéquates?

**Les communications et la culture au 21^e siècle : comment pouvons-nous aider les
Canadiens à partager leurs idées, leurs connaissances et leurs aspirations?**

**Gérer des lendemains qui feront appel à la créativité et à l'innovation : comment le MDC
peut-il créer le climat voulu?**

Pour compléter cette série de documents la DGFP a rédigé un document général traitant de la façon dont le Ministère devrait aborder les relations fédérales-provinciales compte tenu de l'échec de l'Accord du lac Meech.

En faisant la synthèse de l'information émanant de toutes ces sources, on obtient une vue intersectorielle des défis auxquels nous nous mesurons.

Les consultations tenues dans le cadre de cette planification stratégique révèlent que les fonctionnaires du Ministère sont profondément préoccupés par un grand nombre des dossiers auxquels doit s'attaquer le portefeuille des Communications et sont fermement résolus à s'y consacrer. Mais ils s'estiment aussi dépourvus de beaucoup d'outils nécessaires à l'exécution de cette tâche. Ils comptent que les cadres supérieurs en assureront la direction, un direction éclairée sur la nature des problèmes et prête à forger les outils qu'il leur faut pour relever les défis des années 1990. Nous examinerons de plus près, dans le présent document, l'essentiel de ces défis et leurs implications stratégiques à long terme pour le MDC.

Le contexte - Le MDC dans les années 1990

L'aperçu général du milieu dans lequel évolue le MDC a pour objet d'examiner la situation actuelle du Canada d'un triple point de vue : politique, économique et social. Il nous éclaire d'une façon générale sur les tensions auxquelles est soumis notre pays, tant de l'extérieur que de l'intérieur, et sur les facteurs internes susceptibles d'influer sur la façon dont les décideurs réagissent à certains événements. Pour les décideurs fédéraux, il est en outre utile de prendre le pouls de la nation au moyen des sondages d'opinion, car ce sont les Canadiens qui, un à un, sont nos premiers clients, et c'est l'expression de leur opinion qui nous dit dans quelle mesure le secteur public fait bien son travail.

La section qui suit décrira donc brièvement :

- le contexte des politiques
- le contexte économique
- le contexte social

Comme il ne s'agit pas ici d'un examen exhaustif, une grande partie des données sur lesquelles repose l'étude de chacun de ces sujets n'apparaissent pas dans le texte ou ont été condensées pour en simplifier la présentation aux cadres supérieurs.

Contexte des politiques

Si nous voulons être fidèles à cet aspect primordial de la mission du MDC qui est de BÂTIR UN PAYS, il est important que nous comprenions dans quel contexte fonctionne le Ministère. Le Canada a été soumis ces derniers mois à des tensions particulièrement éprouvantes. Les principaux points névralgiques sont les suivants.

1) **Identité canadienne**

Les préoccupations relatives à l'unité nationale se sont dramatiquement accentuées au cours des derniers mois. Dans le sondage mené en décembre 1989, la maison Environics constatait que seulement 7 % des Canadiens plaçaient l'unité nationale parmi les problèmes prépondérants au Canada. En juin 1990, cette proportion avait atteint les 25 %, une hausse de neuf points depuis avril.

On constate une fragmentation et une polarisation de plus en plus manifestes au Canada. Par exemple, depuis 1980, le nombre des Canadiens qui se définissent d'abord comme citoyens du Canada et ensuite comme citoyens de leur province est en chute libre. En 1980, la proportion était de 62 %. En 1990, elle était tombée à 49 %.

2) **Tensions entre les régions**

Les négociations concernant l'Accord du lac Meech ont également provoqué la mise au jour de toute une gamme de doléances régionales depuis quelques mois. Un sondage récent de la maison Environics révélait que 39 % des Canadiens considèrent que l'Ontario est la province la plus favorisée par le gouvernement fédéral, suivie de près par le Québec à 37 %. Seulement 3 % des répondants étaient d'opinion que l'Ouest était favorisé, et seulement 2 % croyaient que les provinces atlantiques bénéficiaient d'un traitement préférentiel de la part du gouvernement fédéral.

Les tendances manifestent en outre une préférence de plus en plus marquée pour l'exercice d'un pouvoir provincial dans divers domaines. D'après un sondage mené en 1990, 41 % des

Canadiens aimeraient que soient accrus les pouvoirs des provinces, alors que seulement 15 % souhaitent un gouvernement central plus fort.

3) Tensions de la part des autochtones

Les pressions économiques qui s'exercent dans de nombreuses régions du pays intensifient le conflit entre la collectivité autochtone et les autres Canadiens, dont un grand nombre considèrent comme des obstacles au développement économique les préoccupations manifestées par les autochtones à propos de l'environnement et de leurs droits ancestraux. Il se peut que ces tensions s'accroissent encore plus si la situation économique du pays se détériore.

Contexte économique

Les perspectives économiques à court et à moyen terme ne semblent guère prometteuses au Canada. C'est pourquoi le Ministère peut s'attendre à des pressions plus accentuées, au cours des quelques années à venir, sur les industries des télécommunications et de la culture, de même que sur l'ensemble des créateurs. L'aide que le MDC sera en mesure d'apporter aux communications et aux organismes culturels sera cependant limitée par la situation fiscale, notamment par le déficit, qui met le gouvernement dans une situation difficile face aux revendications de plus en plus pressantes des groupes d'intérêts.

1) **Confiance dans l'économie**

Le sondage mené par le Conference Board du Canada à propos de la confiance des consommateurs, au cours du second trimestre de 1990, laisse voir que l'indice de confiance (basé sur un niveau de confiance de 100 en 1961) se situe maintenant à 77,0. C'est le niveau le plus bas depuis la récession de 1982.

L'indice de confiance des entreprises a chuté, de son côté, de 27 points au cours du second trimestre de 1990; il se situait alors à 82,7 (basé sur un niveau de 100 en 1977), ce qui représente une baisse de 96 points depuis le pic de 178,4 enregistré au premier trimestre de 1988.

2) **Taux d'inflation et taux d'intérêt**

Malgré la baisse actuelle des taux d'intérêt, la plupart des spécialistes en économie prévoient que les taux d'intérêt vont continuer à se situer à des niveaux historiquement élevés à moyen terme, en raison des politiques monétaires rigoureuses adoptées par la Banque du Canada face aux tendances inflationnistes.

Par exemple, le Conference Board du Canada prévoit que le taux d'inflation actuel de 4,2 % grimpera à environ 5,8 % en 1991 en raison de l'entrée en vigueur de la taxe sur les produits et services (TPS). La maison Informétrica prévoit un taux d'inflation de 6,3 % en 1991, alors

que le Conseil économique du Canada prévoit un taux de 6,9 % cette année-là. À long terme (à partir de 1992 et par la suite), on prévoit que les taux d'inflation diminueront et seront de l'ordre de 3 à 4 %. Ces prédictions ne tiennent pas compte, cependant, de l'effet inflationnaire possible de l'augmentation des prix du pétrole occasionnée par l'instabilité de la situation au Moyen-Orient.

3) **Le déficit**

Le gouvernement fédéral a pris des mesures importantes pour combler l'écart entre ses dépenses et ses recettes fiscales ainsi que pour réduire le rapport entre sa dette et le PIB (qui a été ramené des 7 % où il se situait en 1984 à 3,4 % en 1988). Cependant, les forts taux d'intérêt sur les déficits cumulés des années antérieures l'ont empêché de réduire ses besoins généraux d'emprunts. À l'heure actuelle, les 32 milliards de dollars que le gouvernement fédéral verse en intérêts sur sa dette constituent le poste de dépenses le plus important de son budget et celui qui augmente le plus rapidement.

Le Conseil économique du Canada a élaboré plusieurs scénarios visant à explorer des pistes éventuelles pour réduire le déficit fédéral. Il a constaté que, même dans l'hypothèse d'un gel des dépenses et d'une réduction immédiate des taux d'intérêt, le déficit ne serait probablement pas éliminé avant 1994. Si l'on recourait seulement au gel des dépenses, le déficit ne serait pas éliminé avant 1997. Selon le scénario le plus probable - mise en oeuvre de la TPS en 1991 et croissance lente mais non accompagnée de récession à court terme - le déficit ne sera pas éliminé avant 1999. Une récession qui se produirait au cours des prochaines années aurait pour effet de repousser la date de l'élimination du déficit bien au-delà de l'an 2000.

4) **Mesures destinées à accroître les recettes**

Compte tenu de la situation fiscale que l'on vient de décrire, le gouvernement fédéral doit mettre la TPS en vigueur comme prévu en 1991 s'il espère diminuer le déficit.

Il convient de noter, cependant, que la réaction du public à la mise en vigueur de la TPS risque d'être considérable. En juin 1990, 76 % de la population s'opposait à la TPS. En

janvier de la même année, un sondage réalisé par Goldfarb a permis de constater que 60 % des Canadiens s'attendaient à ce que la TPS affaiblisse quelque peu ou beaucoup l'économie, et 76 % prévoyaient en souffrir personnellement.

5) Conséquences néfastes de la situation économique des États-Unis

Les économies canadienne et américaine en sont toutes deux à leur septième année d'expansion, mais des indices annonçant la fin de cette expansion commencent maintenant à apparaître. La grande question qui se pose pour le Canada est de savoir si l'économie américaine, à laquelle nous sommes intimement associés, connaîtra un simple ralentissement ou au contraire subira un choc brutal.

Deux fléaux continuent de saper l'économie américaine : le déficit fédéral considérable et l'énorme déficit commercial. Ils doivent tous deux être réduits si les États-Unis veulent seulement demeurer concurrentiels par rapport aux vigoureuses économies japonaise et européenne. Cette possibilité demeure faible, malgré le récent changement de cap de George Bush en matière de fiscalité, vu la lourdeur des obligations que le gouvernement américain devra sans doute assumer pour renflouer les sociétés d'épargne et de prêt qui ont déclaré faillite.

Sur le plan commercial, la forte valeur du dollar américain va continuer à limiter la croissance des exportations, ce qui aura pour effet de maintenir le déficit courant. Il faut des capitaux étrangers de financement pour combler cet écart et, s'ils veulent attirer ces capitaux, les États-Unis devront maintenir des taux d'intérêt élevés. Si les taux d'intérêt demeurent élevés aux États-Unis (ce qui semble devoir être le cas une fois que les hausses du prix de l'énergie provoquées par la situation dans le golfe Persique se seront répercutées sur l'économie), les taux canadiens devront faire de même.

Contexte social

Le contexte social intéresse le MDC pour diverses raisons. Premièrement, l'analyse de ce contexte révèle les problèmes sociaux qui préoccupent le plus les Canadiens qui sont nos principaux clients, et elle nous indique sur quoi sont axées les valeurs et les priorités de la société. Deuxièmement, comme les problèmes sociaux sont ordinairement du ressort du gouvernement, le Ministère pourra d'autant mieux prévoir ce que seront les priorités gouvernementales qu'il comprendra où se situent les problèmes. Troisièmement, plusieurs des transformations que l'on peut constater au sein de notre société, par exemple l'évolution de la composition de la main-d'oeuvre et celle du profil ethnique de la population, auront des répercussions très directes sur les habitudes de consommation de services et de produits en matière de communication et de culture et sur la façon dont le MDC s'organisera dans les années 1990.

1) Problèmes sociaux qui préoccupent les Canadiens

D'après le sondage Goldfarb de janvier 1990, les problèmes sociaux qui préoccupent le plus les Canadiens sont, par ordre décroissant, la propagation du SIDA, l'abus des drogues, la pollution de l'eau, la pollution atmosphérique, les pluies acides, l'abus de l'alcool, la délinquance juvénile, la violence familiale, l'insuffisance des pensions des personnes âgées, l'avortement, le racisme, l'immigration, le traitement des minorités, les droits des autochtones et l'insuffisance des services de garde.

Une analyse de ces conclusions semble indiquer que les préoccupations sociales des Canadiens se répartissent en trois catégories. Ils s'inquiètent d'abord et avant tout des risques pour la santé imputables à des facteurs comportementaux et environnementaux. Ils se préoccupent aussi de la désintégration de la famille causée par la pauvreté ou l'effondrement des valeurs traditionnelles. Enfin, les changements d'attitude et les politiques gouvernementales étroitement associées à l'évolution de la composition ethnique du pays semblent soulever des inquiétudes.

Certaines réalités structurelles du tissu social canadien influenceront sur l'orientation des politiques sociales dont se dotera l'État fédéral face à ces inquiétudes. Mentionnons notamment :

2) **La pauvreté**

Si les cas de pauvreté ont diminué du tiers entre 1969 et 1986, environ 15 % des Canadiens vivent encore sous le seuil de la pauvreté fixé par Statistique Canada. Environ 12 % des familles canadiennes et 30 % des Canadiens vivant seuls sont considérés comme pauvres -- ce pourcentage représentant 3,7 millions de personnes. C'est à Terre-Neuve que le taux de pauvreté est le plus élevé (23 %) alors qu'il est le plus faible en Ontario (11 %).

3) **L'évolution de la composition de la main-d'oeuvre**

En 1971, seulement 38 % des familles canadiennes avaient un double revenu. En 1986, le mari et la femme travaillaient dans presque 60 % de toutes les familles. Dans les années 60, seulement 31 % des Canadiennes étaient sur le marché du travail. Aujourd'hui, la proportion atteint presque 58 %.

La population active est également vieillissante. En 1986, environ 49 % des travailleurs avaient plus de 34 ans. En l'an 2000, ce chiffre atteindra 60 %. Par ailleurs, le nombre de travailleurs dont l'âge se situe entre 15 et 24 ans, qui représentait 26 % de la population active en 1971, devrait chuter à environ 17 % en l'an 2000.

4) **La pénurie de main-d'oeuvre spécialisée**

Près de 25 % de la population, ou 4,5 millions de Canadiens, n'ont pas le degré d'instruction élémentaire nécessaire. Selon une enquête récente du Conference Board du Canada, le nombre d'employés analphabètes sur le marché du travail au Canada dépasse le million. Ces employés ont de la difficulté à lire et sont incapables d'effectuer des opérations mathématiques élémentaires, de sorte qu'il leur est impossible d'acquérir des connaissances en informatique. C'est ce qui explique que plus du quart des entreprises sondées ont déclaré avoir de la difficulté à introduire de nouvelles technologies en milieu de travail.

5) L'évolution du profil ethnique de la population

Quoique l'origine ethnique de plus d'un tiers de la population du Canada ne soit ni anglaise ni française, c'est surtout dans les grandes villes situées à l'ouest de Montréal que la diversité ethnique se fait le plus sentir. Les trois plus grandes villes du pays - Toronto, Montréal et Vancouver - ont attiré les deux tiers des immigrants venus s'établir dans les villes canadiennes entre 1976 et 1986. Environ la moitié de ces nouveaux arrivants appartenaient à la catégorie des minorités visibles.

Toronto, dont environ 75 % des habitants étaient d'origine britannique en 1951, a maintenant une population dont près de 50 % est d'origine autre que britannique. Trente-six pour cent des habitants de Toronto sont nés à l'étranger, alors que ce pourcentage est de 29 % à Vancouver, de 16 % à Montréal, mais seulement de 3 % à St. John's.

Les dossiers - Défis et promesses pour le MDC

Les quatre ateliers de planification stratégique ont été axés sur divers sujets -- la mondialisation, l'émergence des nouveaux médias, l'évolution du contexte des communications et de la culture au cours des années 90 et les défis à relever par le Ministère, au chapitre de la gestion, au cours de la décennie. Si les discussions tenues lors de chacun de ces ateliers ont touché à toute une gamme de sujets, il en est ressorti quatre grands sujets d'intérêt pour le ministère des Communications à moyen ou à long terme :

- 1) **La mondialisation et l'impératif de la concurrence**
- 2) **Bâtir le pays - Importance de l'identité nationale**
- 3) **La complexité et la fragmentation croissantes du milieu**
- 4) **L'évolution du rôle du secteur public**

Chacun de ces sujets est élaboré plus ou moins en détail dans les sections qui suivent, à partir des points discutés aux divers ateliers.

1) **La mondialisation et l'impératif de la concurrence**

Dans tous les ateliers, à des degrés divers, les participants ont reconnu l'influence de la mondialisation sur les secteurs des communications et de la culture. Toutefois, il est devenu évident qu'on pouvait distinguer entre les effets de la «mondialisation» et ceux de «l'internationalisation» - deux mots désignant des phénomènes aux influences culturelles opposées.

Différence entre «mondialisation» et «internationalisation»

La «mondialisation» a trait à l'unification croissante des économies nationales, à la création de réseaux mondiaux d'information et de télécommunications et à la concentration croissante de la propriété industrielle. La plupart des participants aux ateliers se sont dits préoccupés de voir la mondialisation imposer une uniformisation à bien des points de vue au nom de la concurrence, et aboutir ainsi à l'homogénéisation de la culture mondiale.

«L'Internationalisation», par contre, signifiait, de l'avis des participants, l'émergence d'un «village planétaire» caractérisé par la contribution originale de nations distinctes, individuelles et leurs échanges réciproques dans un contexte d'égalité. Dans cette veine, l'avantage concurrentiel de chaque pays serait fondé sur la diversité plutôt que l'uniformité.

Même si certains participants se sont demandé jusqu'à quel point les États-Nations peuvent influencer le cours de la mondialisation, la plupart des discussions ont confirmé le rôle important des pays pour promouvoir la compétitivité de leurs industries. L'accent s'est alors déplacé rapidement sur la question de la «nature de ce rôle» et, comme corollaire, de la «nature des instruments».

La compétitivité dans une économie mondiale

La compétitivité des entreprises nationales à l'échelle mondiale, et des pays comme lieu d'activité commerciale et industrielle, revêt une importance croissante dans une économie mondiale en voie de mondialisation. Un consensus s'est réalisé pendant l'atelier sur l'importance du secteur canadien des télécommunications pour la compétitivité future du Canada. Les participants ont aussi insisté sur la nécessité d'améliorer la compétitivité des produits culturels canadiens, aux prises avec des difficultés qui leur sont propres sur le marché mondial.

On s'est entendu pour affirmer que les communications et la culture doivent emprunter des voies différentes pour parvenir au succès - les communications s'orientant directement vers le marché international et la culture passant par le marché national comme tremplin vers le marché international.

Dans les deux cas, les marchés nationaux sont devenus trop restreints pour produire les recettes nécessaires au soutien d'industries de classe internationale dans les domaines de la culture et des communications. **Néanmoins, même avec des produits de classe internationale, il serait plus facile de maintenir le leadership canadien dans le domaine des télécommunications si les entreprises canadiennes disposaient d'un marché vigoureux et unifié comme tremplin.**

De nombreux commentateurs aux ateliers ont aussi insisté sur la nécessité pour le Canada de mettre de l'ordre chez lui pour devenir concurrentiel sur le marché culturel et celui du divertissement, deux marchés en pleine mutation. Cela signifie **améliorer d'abord la compétitivité des produits culturels canadiens sur le marché national.** On a présenté la mise au point de produits de qualité plus internationale comme la clé de l'accroissement du marché intérieur et de l'amélioration des ventes internationales.

Quant à savoir si la meilleure façon de servir les intérêts canadiens en matière de communications et de culture consisterait à favoriser la multiplication des multinationales d'origine canadienne, par exemple Northern Telecom ou Maclean-Hunter, ou à accroître l'aide

gouvernementale aux petites entreprises spécialisées dans certains créneaux du marché, les ateliers n'ont pas permis de trouver une réponse définitive. Dans les deux cas, toutefois, les **industries canadiennes des communications et de la culture devront vraisemblablement multiplier les alliances stratégiques avec des sociétés étrangères compatibles pour tirer pleinement profit des possibilités du marché mondial.** La priorité pour les gouvernements consistera à trouver des façons de favoriser ces alliances sans sacrifier les objectifs nationaux en matière de communication ou de culture.

Moyens disponibles : comment le Canada pourra-t-il demeurer compétitif?

Selon un message non équivoque livré par les participants, **les politiques du Ministère accusent un retard par rapport au phénomène de la mondialisation.** De l'avis de certains, **bon nombre des moyens d'action utilisés auparavant par le MDC risquent d'être dépassés par les événements économiques, technologiques et sociaux.**

Par exemple, on s'est demandé s'il serait possible de soutenir au-delà du moyen terme le principe de la propriété à 20 p. 100. De même, certaines personnes ont contesté le bien-fondé des énormes subventions consacrées à la production et à l'infrastructure culturelles alors que les salles de spectacles sont vides et que les produits culturels canadiens sont difficiles à trouver sur le marché national.

Les participants ont semblé s'entendre sur la nécessité **d'insister davantage sur le développement du produit par rapport au volet des communications, d'une part, et sur la distribution et le marketing par rapport au volet culturel, d'autre part, pour permettre au Canada de surmonter son actuel manque de compétitivité.** Dans le domaine des nouveaux médias, qui chevauchent les frontières administratives existantes entre les deux grands volets des communications et de la culture au Ministère, les impératifs de la concurrence ont semblé revêtir une autre forme. Selon les suggestions formulées, **le MDC devrait s'efforcer de devenir un chef de file par son savoir-faire, par l'établissement de normes, par l'aide apportée à la mise au point de contenus et par la résolution de**

problèmes techniques complexes, par exemple la cession de droits d'auteur en vue de la réalisation de produits multimédias.

Les participants à l'atelier ont notamment insisté sur **le fait que la conjoncture pourrait bientôt ne plus être aussi favorable à l'utilisation de certains moyens d'action.** Les instruments de réglementation sont de plus en plus dépassés par les progrès technologiques et les accords commerciaux, et les dépenses gouvernementales pourront être insuffisantes dans l'avenir. Les participants ont donc pressé le MDC de **faire adopter des mesures législatives destinées à unifier le marché intérieur des télécommunications, à moderniser le régime de radiodiffusion, à restructurer le système de distribution et à améliorer le statut de l'artiste pendant qu'il est encore temps.** Dans moins de dix ans, a-t-on laissé entendre, il sera peut-être trop tard pour recourir à un ou l'autre de ces instruments.

La discussion sur la nature des nouveaux instruments n'a pas été concluante, mais la plupart des participants ont convenu que la meilleure défense consisterait en une vigoureuse offensive. **Plutôt que de chercher uniquement à protéger l'acquis, les politiques et les programmes du MDC devraient devancer les événements et, par-dessus tout, elles devraient être souples afin de s'adapter à un milieu de plus en plus changeant et compétitif.**

2) **Bâtir le pays - Importance de l'identité nationale**

L'un des paradoxes noté par les participants lors des ateliers a été la coexistence de deux phénomènes opposés : la mondialisation et la réapparition du nationalisme aux quatre coins du monde. Même si aucune conclusion n'a été dégagée à ce sujet, il semblait bien que **les mêmes médias qui risquent de conduire à une uniformisation de la culture et à la disparition des particularismes ont aussi stimulé la demande d'autonomie nationale et régionale.** (On a cité fréquemment l'exemple de l'Europe de l'Est.)

En dépit des impératifs de compétitivité et d'homogénéisation à l'échelle mondiale, **il semble probable qu'on attachera de plus en plus d'importance aux buts sociaux et culturels des pays sur le marché mondial des médias.** Si cette tendance se vérifie, la force politique future du Canada et ses avantages concurrentiels au double chapitre des communications et de la culture seront fondés sur la diversité plutôt que sur l'uniformité.

Les nouveaux médias et l'identité canadienne

Même si les médias existants peuvent tous constituer des instruments efficaces pour promouvoir l'identité nationale, les participants à l'atelier sur les nouveaux médias ont convenu que ceux-ci deviendront un moyen de plus en plus puissant de communication des idées, de l'information et des rêves des Canadiens au cours des années 90.

Il n'a pas été possible d'élaborer une définition achevée des nouveaux médias dans les limites de temps fixées pour l'atelier. Toutefois, on s'est généralement entendu pour dire que peu importe la nature de la technologie utilisée dans les diverses formes de nouveaux médias, ces derniers seront tous caractérisés par **l'interactivité, des interfaces multisensorielles et un contenu personnalisé.**

Les nouveaux médias résulteront de la fusion de plusieurs médias existants -- radiodiffusion, cinéma, enregistrement sonore et édition -- combinés, manipulés et transmis par les technologies de l'informatique et des télécommunications. Au bout du compte, les utilisateurs auront la possibilité de choisir, de combiner et d'organiser du texte, des sons, des graphiques et des images numérisés de manière à obtenir des assortiments personnels d'information. **Ce qui rendra les nouveaux médias si différents des médias existants, ce sera le fait que le consommateur, plutôt que le fournisseur d'information, sera appelé à décider.**

En dépit des merveilles techniques entourant les nouveaux médias, **les participants se sont en définitive entendus pour dire que la question centrale touchant les nouveaux médias au Canada dans les années 90 sera celle du contenu canadien.** En ce sens, les questions de souveraineté culturelle seront probablement davantage au premier plan des préoccupations, à long terme, que celles de la compétitivité industrielle (les secondes étant vraisemblablement tributaires des premières, comme cela semble être le cas pour les industries culturelles). Tous les défis que doivent relever les industries canadiennes de la culture, de l'information et du logiciel dans une économie à l'échelle mondiale se poseront aussi par conséquent aux fournisseurs nationaux de produits et de services rattachés aux nouveaux médias. Ce qui compliquera la situation, ce sera le même genre de difficultés que celles exposées dans les sections sur la fragmentation ci-après et la mondialisation ci-dessus -- un ensemble impressionnant de moyens d'action qui semblent mal adaptés au milieu diversifié et compétitif des années 90.

Étant donné la convergence continue des technologies de transmission, et de leurs contenus, les nouveaux médias constitueront vraisemblablement la grande question à laquelle le Ministère devra faire face au cours des années 90. Les éléments d'une stratégie destinée au traitement de cette question nouvelle ont fait l'objet de longues discussions aux ateliers. Décrite de la façon la plus simple possible, cette stratégie comprendrait les éléments suivants :

- * élaboration d'un cadre stratégique visant à définir, à élaborer et à intégrer des objectifs canadiens relativement aux industries existantes des médias et de la culture pour préparer l'élaboration d'une politique sur les nouveaux médias;
- * élaboration de dispositions sur les droits d'auteur destinées à faciliter l'accès au contenu canadien pour les créateurs de produits destinés aux nouveaux médias;
- * manifestation de leadership donnée en favorisant le recours au contenu canadien existant dans le domaine fédéral (par exemple les films de l'ONF) pour la création de produits des nouveaux médias;
- * adoption de mesures, en collaboration avec d'autres acteurs et intervenants jouant un rôle-clé, pour s'assurer du maintien de la diversité des sources auxquelles puiseront les nouveaux médias, du maintien également de l'accès, à un coût raisonnable, aux services découlant de ceux-ci, de la protection de la vie privée et de la promotion de l'équilibre régional;
- * établissement de liens plus vigoureux avec l'industrie en vue de promouvoir l'élaboration de normes et de produits dans les nouveaux médias.

L'identité canadienne dans un milieu diversifié

Les craintes suscitées par la perspective d'une mondialisation et d'une homogénéisation du contenu culturel peuvent être partiellement compensées (tel qu'indiqué ci-après) par la demande croissante de divers groupes de citoyens désireux d'avoir davantage voix au chapitre dans la culture dominante. Toutefois, si ces demandes sont susceptibles de raffermir à long terme le tissu social canadien, elles posent en réalité des défis à moyen terme pour le Ministère, au moment où les **questions d'accès prennent davantage de place au coeur des préoccupations touchant les politiques au double chapitre des communications et de la culture.**

Lors des ateliers, on a examiné plus ou moins en détail l'effet de la diversité sur le contexte d'élaboration de politiques au MDC. Plusieurs orateurs ont fait état de l'existence au sein de nombreuses minorités de modèles culturels différents actuellement absents des produits culturels, qu'ils soient réalisés par des Canadiens ou importés de l'étranger. D'autres orateurs ont affirmé que les réseaux de communications existants ne satisfaisaient pas aux besoins économiques, sociaux et culturels des régions éloignées du Canada. On a répété bien des fois aux participants que les industries culturelles canadiennes ont de la difficulté à avoir accès à leur propre marché et souffrent donc d'un handicap dans l'accomplissement de leur mission essentielle : être pour les Canadiens le miroir de la réalité canadienne.

La grande question à laquelle le MDC doit répondre à partir de ces diverses observations est celle-ci : Comment pouvons-nous faciliter l'accès des Canadiens aux oeuvres d'autres Canadiens? La réponse à cette question doit être définie en tenant compte à la fois du volet culturel et du volet des communications du Ministère.

Il ne sera pas facile de trouver la réponse pour un certain nombre de raisons. En premier lieu, si l'évolution de la société canadienne nécessite la prestation de meilleurs services de communications et services culturels dans les régions et un meilleur accès au financement de l'innovation, les pressions de la concurrence imposent, selon l'exposé d'un orateur, des solutions nées au sein de l'industrie, le gouvernement devant faire preuve de diligence pour aider à leur application. **Comment le MDC pourra-t-il réconcilier deux exigences**

apparemment opposées, c'est-à-dire une plus grande équité régionale, d'une part, et la nécessité «d'accorder des chances égales aux coureurs», d'autre part? En second lieu, il faut parvenir à un juste équilibre entre les demandes de groupes non dominants, par exemple les minorités visibles et les femmes, en vue d'un meilleur accès aux ressources culturelles pour rejoindre un plus vaste public et les ressources peu abondantes du gouvernement, à peine suffisantes pour aider les créateurs existants. **Où trouvera-t-on les sommes nécessaires pour satisfaire ce double besoin pressant?**

Pour la plupart, les participants à l'atelier ont semblé privilégier la solution suivante : c'est le marché qui trouvera la solution à ces problèmes. Pour le volet culturel, beaucoup de participants ont laissé entendre que le Ministère devrait avoir pour ligne de conduite d'insister davantage sur le marketing et la distribution, afin de s'assurer que les consommateurs connaissent les produits disponibles et y aient accès. Pour le volet communications, l'accent a été mis sur l'écoute de l'industrie et la mise en place d'un cadre lui permettant de relever le défi des années 90, défini par un orateur comme étant celui de mettre à la disposition du consommateur une information structurée. **Toutefois, cette opinion était loin de faire l'unanimité, plusieurs participants se demandant s'il était judicieux de limiter ainsi le rôle d'orientation du Ministère alors que des inégalités marquées entre diverses régions et divers groupes continuent à restreindre la pleine participation à la vie économique, sociale et culturelle du Canada.** Au bout du compte, aucune conclusion définitive n'a été tirée, ce qui donne à penser que le débat devrait se poursuivre au sein du MDC.

3) La complexité et la fragmentation croissantes du milieu

Tous les ateliers, mais spécialement ceux sur la mondialisation des communications et de la culture à l'aube du 21^e siècle, ont mis l'accent sur la **complexité et la fragmentation croissantes du milieu dans le contexte de l'élaboration des politiques**. De nombreux facteurs contribuent à ce phénomène, notamment :

- les forces regroupées au chapitre de la mondialisation
- les progrès technologiques rapides (notamment dans les technologies des communications et de l'information)
- l'évolution démographique du Canada
- les changements dans les valeurs et les modes de consommation qui ont résulté des trois premières forces.

Relations entre la mondialisation et les politiques

Sous la rubrique de la mondialisation, les participants à l'atelier ont noté que les politiques d'investissement et politiques commerciales, les politiques étrangères, les obligations multilatérales et les politiques budgétaires et monétaires avaient toutes un effet profond sur les questions relevant du mandat du MDC en matière de télécommunications et de culture. Par exemple, les télécommunications sont gravement affectées par l'absence de continuité stratégique entre la politique étrangère du Canada et ses objectifs de développement national. La production et la distribution seront aussi touchées, dans le domaine culturel, par l'émergence d'une économie mondiale et les changements dans les échanges commerciaux qui se dessinent à l'horizon. Un changement important dans la politique fiscale peut annihiler des années d'effort du Ministère et la mise en application progressive d'une politique (par exemple, l'effet prévu de la TPS sur l'industrie de l'édition). **Les participants ont donc convenu que les rapports étroits entre ces facteurs et bien d'autres obligeront le MDC à être plus conscient du contexte externe dans l'élaboration de ses politiques en matière de communications et de culture afin d'utiliser efficacement les instruments à sa disposition.**

Nouvelles technologies et fragmentation de la réglementation

Le milieu de la réglementation est tout spécialement fragmenté et complexe. Les participants aux ateliers sur la mondialisation et sur l'émergence des nouveaux médias ont appris de quelle manière les progrès des nouvelles technologies et la concurrence mondiale féroce entre les entreprises empêchent le Ministère de faire des politiques et de réglementer les industries. La concurrence devient de plus en plus forte, même à l'intérieur de marchés intérieurs autrefois intouchables.

Les personnes intéressées, surtout celles du secteur de la haute technologie et des affaires, ne cessent de répéter que **la fragmentation du marché intérieur constitue l'une des plus graves menaces à la compétitivité future de l'industrie canadienne des télécommunications**. Il faut unifier les services de télécommunications parce que les différences actuelles à la grandeur du pays au chapitre de l'interconnexion, des services et des prix risquent de désavantager toute une gamme d'entreprises canadiennes sur le plan de la concurrence. Les intéressés du secteur des industries culturelles se sont également prononcés sur **la nécessité pour le Canada de mettre de l'ordre sur la scène canadienne pour que les industries culturelles canadiennes puissent soutenir la concurrence à l'échelle mondiale**. On croit que la puissance de la technologie des mass media pourrait bientôt surpasser la réglementation comme instrument de promotion des industries culturelles canadiennes.

L'émergence des nouveaux médias qui intégreront les télécommunications, les technologies de l'information, l'édition, la radiodiffusion, le cinéma et l'enregistrement sonore dans une nouvelle forme de communications, **compliquera encore davantage le milieu de la réglementation**. Il deviendra très difficile d'imposer des règles visant des médias autrefois moins présents, mais qui subissent actuellement un processus de convergence.

Fragmentation et démographie

Les participants à l'atelier sur les communications et la culture au 21^e siècle ont discuté quelque peu de l'influence des changements démographiques sur les politiques et les programmes du Ministère. **En conclusion générale, on a affirmé que le nouveau profil démographique du Canada avait**

des répercussions profondes sur la nature de "l'individualité canadienne" et que le MDC doit d'abord desservir chaque Canadien.

La nouvelle composition ethnique de la population est très manifeste. Plus de 60 p. 100 des immigrants canadiens proviennent maintenant de pays autres que les pays européens et les États-Unis. En outre, les minorités visibles de plus en plus nombreuses sont concentrées dans les plus grandes agglomérations canadiennes et manifestent leur présence de manière plus marquée.

On a également fait remarquer que les personnes qui accèdent à des postes de pouvoir dans la société font partie de la génération des "baby boomers", un groupe démographique habitué à des structures sociales moins hiérarchiques, plus souples et plus égalitaires. Ce groupe imposant, qui compte quelque 8,2 millions de personnes, n'est toutefois pas du tout homogène; il comprend de plus en plus de femmes au travail, d'autochtones, de handicapés et de groupes ethniques minoritaires, de même que beaucoup de pauvres, qui exigent leur place dans la structure du pouvoir et un plus grand contrôle personnel sur leur propre vie.

Bref, le milieu démographique se traduit par un pluralisme accru dans le domaine politique et par une prolifération des groupes de pression, tous déterminés à améliorer leur position sur la grande scène des communications et de la culture.

Instabilité de l'opinion publique, des valeurs et des modèles de consommation

Les participants aux ateliers ont également discuté des changements dans les valeurs publiques qui ont des répercussions sur les attitudes et les modèles de consommation des Canadiens.

Les valeurs sont les idéaux, les coutumes et les principes d'après lesquels les Canadiens orientent leur vie. Ces valeurs évoluent rapidement à cause de la prépondérance accrue, à l'échelle mondiale, du capitalisme de marché, de l'informatique, de l'éducation de masse et des médias de communications qui ont modifié la perception du monde qu'ont les Canadiens et la perception que ceux-ci ont d'eux-mêmes.

Un des intervenants a laissé entendre que ces forces réduisent les différences culturelles entre les pays et rendent le consommateur canadien de plus en plus indifférent quant à l'origine du contenu de sa culture ou de ses loisirs. Le consommateur met davantage l'accent sur **le choix parmi les concurrents qui se disputent sur le marché**. En signant l'Accord de libre-échange avec les États-Unis, les Canadiens ont en même temps indiqué qu'ils **acceptaient la primauté des forces du marché**. Comme le démontrent les sondages, les Canadiens sont **moins attachés aux symboles traditionnels de l'identité canadienne**, comme l'hymne national, la fonction de Premier ministre, le multiculturalisme, le bilinguisme, le Gouverneur général et la Reine. En même temps, **les minorités devenues plus puissantes veulent un meilleur accès aux médias et aux autres voies de communication**. Les Canadiens semblent par-dessus tout tenir à **créer et à conserver une certaine «qualité de vie»**, un sentiment inspiré moins par l'altruisme que par la conviction que les problèmes et le comportement des autres peuvent menacer le bien-être individuel.

Quel est le sens de tous ces changements? Ces changements signalent très manifestement une grande instabilité du milieu extérieur, de même que **l'émergence d'un nouveau système de valeurs canadien fondé sur des choix personnels et sur une maîtrise de soi pour remplacer** la tradition en voie de disparition. Les Canadiens n'accepteront plus automatiquement et passivement de solutions gouvernementales imposées par une soi-disant élite. **Ils veulent être consultés sur les décisions qui les touchent et demandent au gouvernement et au marché de répondre davantage à leurs besoins et de tenir compte de leurs priorités.**

4) L'évolution du rôle du secteur public

Les participants aux ateliers ont également consacré quelque temps à l'examen de leur rôle de fonctionnaires dans les années 90.

Quel est notre rôle?

Les interventions qui ont eu lieu laissent entendre que **le fossé entre le secteur public et le secteur privé est en train d'être comblé**. Les entreprises privées se préoccupent de plus en plus de questions sociales, comme la protection de l'environnement et l'analphabétisme, et le secteur public, soumis aux pressions considérables que lui impose la diminution des ressources, doit s'efforcer de devenir plus innovateur et plus entreprenant.

Par-dessus tout, les Canadiens ont **le sentiment que des forces inexorables du marché dénouent les liens qui unissaient autrefois le Canada**. Le pays est déchiré par des forces concurrentielles provenant de l'extérieur et de l'intérieur. Le « fédéralisme dispensateur de tous biens » est jugé incapable par lui-même de pénétrer les marchés mondiaux et, si l'on en croit les sondages, inapte aux yeux des Canadiens à remédier aux inégalités régionales. Les groupes de pression se multiplient. Les ministères gouvernementaux doivent répartir entre plus de gens de plus grosses parts de ressources qui deviennent de plus en plus limitées.

À mesure qu'on adopte de plus en plus, à l'échelle mondiale, le modèle de répartition des ressources calqué sur le marché, des fonctionnaires du MDC présents aux ateliers se sont efforcés de comprendre ce que cela voudrait dire dans leur vie de tous les jours. **Ils ont reconnu que l'objectif de politique publique qui consiste à « posséder et exploiter » cédait la place à des solutions « structurelles », ce qui a souvent été interprété dans le sens de créer un cadre de compétitivité; dans le cas du MDC, toutefois, de nombreux participants ont également estimé que cet objectif avait le sens de créer un cadre en vue d'une identité canadienne forte.**

Un intervenant a laissé entendre que le rôle des politiques devrait peut-être être restreint à la protection des droits, de la culture et de l'identité et à la création de normes. Par contre, lorsqu'il est appliqué aux politiques du MDC, même un précepte direct de ce genre soulève plus de questions qu'il

ne donne de réponses. Les droits de qui? Quelle culture et quelle identité? Seulement les normes techniques ou les normes de comportement d'entreprise? Où s'intègre notre rôle traditionnel de catalyseur de l'innovation dans une telle structure?

Comment jouons-nous notre rôle?

Certains participants aux ateliers avaient le sentiment que **la fonction publique devait non seulement devenir plus entreprenante et plus innovatrice, mais aussi répondre mieux à la clientèle qu'elle dessert**. Elle devrait donc donner plus de place aux groupes démographiques qui ont toujours joué un rôle secondaire dans l'élaboration des politiques et des programmes relatifs à la culture et aux communications, c'est-à-dire les minorités ethniques, les autochtones, les handicapés et les femmes.

Au MDC, il semble qu'on devra probablement mettre davantage l'accent sur le leadership et la consultation pour trouver des solutions aux problèmes d'organisation. Afin de mieux remplir ce rôle, les gestionnaires du MDC devront acquérir plus de compétence pour interpréter les pressions provenant de l'extérieur, avoir une vue d'ensemble de la situation et communiquer un sentiment d'orientation administrative dans ce milieu complexe. Un autoritarisme rigoureux devrait dans ce contexte laisser place à des aptitudes à diriger et à communiquer.

Les ateliers ont traité de la façon de donner aux employés une plus grande participation aux décisions qui les touchent et de la façon de stimuler l'innovation et la souplesse au sein du Ministère.

L'équilibre entre la propension à prendre des risques et le niveau de responsabilité constituait l'un des principaux objectifs des réformes entourant le projet FP 2 000, et les fonctionnaires du MDC ont consacré beaucoup de temps à discuter de la manière de traduire cet idéal dans la réalité et au niveau pratique. **La délégation du pouvoir de décision a semblé à la majorité des participants une nécessité dans un milieu de plus en plus complexe et de plus en plus fragmenté**. On était d'avis que cette délégation de pouvoir devrait s'étendre non seulement vers le bas de la chaîne hiérarchique, mais également vers les bureaux régionaux et les bureaux de district.

Il est également ressorti que l'apprentissage continu deviendrait une exigence liée à l'emploi au MDC, obligeant ainsi à hausser les budgets de formation et à améliorer les possibilités de formation de l'ensemble des effectifs.

Le thème des communications et les valeurs internes du MDC ont également été cités comme l'une des préoccupations des participants aux ateliers. Ceux-ci avaient le sentiment que le climat de gestion du Ministère pourrait être amélioré seulement en élaborant un meilleur plan d'action pour les communications, axé sur le dialogue, contrairement aux communications unilatérales, et en cherchant à élaborer un sentiment plus profond de confiance et de responsabilité à tous les niveaux de l'organisation. Les participants jugeaient cette confiance et cette responsabilité nécessaires dans une fonction publique où la délégation de pouvoirs est de plus en plus courante. Dans un tel milieu, les aptitudes face aux relations humaines deviennent un outil de gestion aussi important qu'une compétence en matière d'administration ou d'élaboration de politiques.

La question du manque de ressources était sur le point d'émerger à tout moment dans les discussions en atelier. **Étant donné que les ressources humaines vont probablement se raréfier au cours de la prochaine décennie, les participants étaient d'avis que le Ministère devrait chercher davantage à attirer et à conserver les bons employés. Les participants ont également estimé que la planification stratégique et la planification opérationnelle devraient être plus étroitement liées pour garantir l'exécution des projets prioritaires en temps opportun et le respect des limites budgétaires.**

Orientations stratégiques - Grandes questions
pour les décideurs du MDC

Les principaux décideurs du ministère des Communications doivent examiner un certain nombre de questions qui découlent du contexte exposé ci-dessus et sont liées à la capacité du Ministère de remplir sa mission à plus long terme. Ces questions ne peuvent pas obtenir de réponses seulement de la part des employés, parce que les réponses peuvent entraîner une modification de l'orientation stratégique du MDC qui nécessite le plein engagement des dirigeants du Ministère. En termes administratifs, ces questions se répartissent en quatre catégories générales : **les questions liées aux instruments de politiques, celles liées au mandat du Ministère, les questions relatives aux stratégies et celles associées aux tactiques.**

Mandat

- * Le mandat du MDC devra-t-il être étendu pour régler certaines des questions sociales liées à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels qui ont été soulevées ou qui le seront dans le contexte des nouveaux médias? Ou au contraire, le Ministère peut-il traiter ces questions conjointement avec d'autres ministères et organismes fédéraux? Si tel est le cas, avec quels autres ministères et organismes?

- * Acceptons-nous que la compétitivité internationale repose sur la promotion de produits canadiens distincts et diversifiés? Si tel est le cas, le Ministère a-t-il un rôle à remplir pour conserver aux régions un accès équitable aux services de communications et aux produits culturels? Un accès équitable pour les personnes privées d'information? Un accès équitable pour les minorités? Si oui, quel est ce rôle?

Moyens d'action

- * Si un bon nombre de moyens d'action utilisés par le Ministère et les responsables du portefeuille ont cédé le pas aux activités économiques, sociales et technologiques (comme on l'a laissé entendre dans les ateliers), quels nouveaux moyens devrions-nous mettre au point pour promouvoir la culture et les communications au Canada dans les années 90?

-
- * Les politiques canadiennes sur la propriété sont-elles nécessairement la meilleure voie à emprunter pour favoriser la compétitivité et l'identité canadiennes? Qu'y a-t-il à dire pour les télécommunications ou contre les télécommunications? Pour les industries culturelles ou contre les industries culturelles?
 - * Si le Ministère et les responsables du portefeuille doivent se fier moins à la réglementation et davantage aux mesures structurelles pour atteindre les objectifs, quelles sont les limites à surmonter? (Ces limites sont-elles véritablement le temps et l'argent?)
 - * En ce qui concerne le **temps**, si la conjoncture devient vraiment défavorable, que devons-nous absolument faire au cours de la prochaine décennie pour garantir l'exécution de notre mission et des objectifs de notre mandat?
 - * En ce qui concerne l'**argent**, comment le Ministère obtiendra-t-il les ressources dont il a besoin pour améliorer la position concurrentielle des industries canadiennes de la culture et de l'information?

Stratégies

- * Si les nouveaux médias deviennent la question de principe la plus importante au Ministère dans les années 90, comment devons-nous nous y prendre pour favoriser le plus possible le contenu canadien dans les nouveaux médias et dans l'indispensable industrie du logiciel? Quelles sont les limites? (L'argent et les accords commerciaux?)
- * Sommes-nous prêts à élaborer un cadre stratégique mondial des médias qui définirait, approfondirait et intégrerait les objectifs canadiens pour les médias actuels et les industries culturelles existantes? Avons-nous une compréhension organisationnelle de la nécessité sous-jacente d'avoir une politique sur les nouveaux médias ou sur l'information pour le 21^e siècle, et prenons-nous l'engagement de la mettre à exécution? Si non, comment allons-nous faire pour acquérir cette compréhension et pour entreprendre cet engagement?

- * Devons-nous, comme l'a proposé un des ateliers, accorder plus d'attention à l'offre du côté des communications et à la demande du côté de la culture? (Par exemple, aider à produire de nouveaux services d'information pour le marché mondial, mais avoir une meilleure commercialisation et une meilleure distribution du contenu culturel au pays)?

- * Au contraire, comme l'a proposé un autre atelier, devons-nous mettre au point davantage de produits de classe internationale dans les industries culturelles et élaborer de meilleures possibilités de commercialisation pour les produits de classe internationale actuellement offerts par les entreprises de communications canadiennes sur le marché mondial?

Tactiques

- * Les intéressés de notre industrie semblent désirer que nous avancions plus vite alors que nos clients canadiens semblent souhaiter une meilleure consultation concernant leurs besoins. Comment le MDC peut-il s'organiser pour être à la fois **plus à l'écoute** d'une plus vaste gamme d'intervenants et en même temps **plus efficace** dans sa façon de desservir ses clients actuels?

- * Comme il semble improbable que le Ministère obtienne beaucoup plus de ressources humaines ou financières à moyen terme, comment tirer le maximum des ressources déjà disponibles?

Ces questions sont loin d'être les seules que nous pourrions poser concernant le MDC dans les années 90, mais elles sont peut-être les plus importantes et les plus urgentes. Nous espérons que la haute direction saisira l'occasion offerte au Forum sur les grands dossiers pour commencer à répondre à ces questions et pour tracer la voie du Ministère dans les années 90.

Canada