

Table des matières

Remerciements.....	ii
Table des matières.....	iii
Liste des tableaux.....	v
Liste des figures.....	vi
Liste des acronymes.....	vii
Résumé.....	viii
1. Introduction.....	1
2. Description du mandat.....	3
3. Présentation de l'organisation.....	6
4. Cadre conceptuel et recension des écrits.....	11
4.1. Le modèle logique.....	11
4.2. Triangulation des données.....	11
4.3. Résultats du sondage auprès des délégations et bureaux du Québec à l'étranger.....	12
4.4. Rapport de CINARS : Impact de la suppression des programmes fédéraux <i>PromArt et Routes Commerciales</i>	13
4.5. Budget fédéral (discours du Trône) de 2008 et 2012.....	14
4.6. Budget provincial.....	15
5. Méthodologie et résultats.....	16
5.1. Les différents mandats.....	16
5.1.1. Mise à jour de la section internationale du site internet du ministère.....	16
5.1.2. Portrait des dernières compressions fédérales en culture.....	17
5.1.3. Prix Rapsat-Lelièvre.....	18
5.1.4. Cahier de mission du ministre à Paris.....	18

5.1.5.	Bilan en culture de la XIIe Commission de coopération Québec – Flandre.....	19
5.1.6.	Rencontres des conseillers et attachés culturels du réseau et CINARS	20
5.1.7.	Document synthèse sur les programmes d'aide financière	20
5.2.	Le cas des coupures fédérales	20
5.2.1.	Justification de la méthodologie.....	20
5.2.2.	Description de la méthodologie.....	21
5.2.3.	Analyse de la méthodologie	22
6.	Recommandations	34
6.1.	Concernant le sondage sur les coupures budgétaires.....	34
6.2.	Concernant les autres mandats.....	35
6.3.	Milieu de travail.....	35
7.	Conclusion.....	37
	Bibliographie.....	39

#30433745

Liste des tableaux

Tableau 1 : Calendrier des activités de stage	5
Tableau 2 : Modèle logique appliqué dans le secteur de la culture – Sommaire.....	23
Tableau 3 : Impact des coupures sur les services offerts en culture par les ambassades et consulats	24
Tableau 4 : Estimation du nombre de tournées et de représentations annulées.....	29

Liste des figures

Figure 1 : Revenus de subventions de tournées de sources provinciale et fédérale (en M\$)	27
Figure 2 : Revenus de tournées internationales – ensemble des compagnies du Canada (en M\$)	30
Figure 3: Effets de la suppression de <i>PromArt</i> sur les projets de tournées	32
Figure 4 : Effets de la suppression de <i>Routes commerciales</i> sur les projets de tournées	33

Liste des acronymes

CAC :	Conseil des arts du Canada
CCC :	Centre culturel canadien (Paris)
CALQ :	Conseil des arts et des lettres du Québec
CINARS :	Conférence internationale des arts de la scène
DAIRI :	Direction des affaires internationales et des relations intergouvernementales
ÉNAP :	École nationale d'administration publique
É-U :	États-Unis
MAECI :	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
MCC :	Ministère de la Culture et des Communications
MRIFCE :	Ministère des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur
SODEC :	Société de développement des entreprises culturelles
UNESCO :	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

Résumé

Le ministère de la Culture et des Communications du Québec a pour mission de favoriser l'affirmation, l'expression et la démocratisation de la culture au Québec, de permettre le développement des communications tout en contribuant à leur rayonnement à l'étranger.¹ La Direction des affaires internationales et des relations intergouvernementales est la direction en charge entre autres d'aider au développement de cette présence des entreprises culturelles québécoises sur la scène internationale.

Les mandats exécutés lors de ce stage traitaient de différents sujets. Un certain nombre de documents ont été produits en étroite collaboration avec les conseillers en affaires internationales. Ainsi, un mémorandum présentant les résultats d'un sondage fait auprès des attachés et conseillers culturels dans les bureaux du Québec à l'étranger a été produit à l'intention du ministre de la Culture et des Communications. Ces résultats ont été analysés à l'aide du modèle logique tel qu'énoncé par Mazouz et Leclerc.

Le sondage a été fait dans le but de cerner les changements occasionnés par l'élimination de nombreux programmes de soutien au rayonnement culturel canadien à l'étranger par le gouvernement fédéral lors des vagues de coupures budgétaires de 2008 et 2012. Les enveloppes budgétaires dédiées à la culture ont été réduites, voire éliminées, dans plusieurs ambassades et consulats canadiens. La diminution des ressources à la disposition des délégations canadiennes à l'étranger cause une diminution des processus et engendre ainsi moins d'extrants. La principale retombée convoitée, c'est-à-dire le rayonnement de la culture canadienne sur la scène internationale est mise en péril par ces coupures. En contrepartie, le gouvernement québécois va mettre en place des mesures dans l'optique ultime de permettre aux artistes québécois de continuer à briller à l'étranger et d'ainsi faire rayonner la culture québécoise.

L'analyse des résultats a permis de réaliser l'importance du soutien au développement des entreprises canadiennes et québécoises sur la scène internationale. Les résultats du sondage auraient tout de même pu être plus optimaux si certaines variables avaient été établies avant l'administration du sondage, permettant ainsi d'avoir des résultats plus quantitatifs. Il serait important de faire un suivi afin de voir l'évolution de la situation après quelques années et voir les conséquences de ces coupures toujours grandissantes au fédéral sur les programmes du gouvernement québécois.

Finalement, il serait intéressant de faire une analyse comparative afin de savoir quelles ont été les réactions en matière de soutien de la culture sur la scène internationale des autres puissances qui doivent vivre elles aussi des moments difficiles étant donné la crise économique mondiale récente et celle des finances publiques qui perdure.

¹ Site internet du ministère de la Culture et des Communications, <http://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=109>, visité le 20 septembre 2012

1. Introduction

Le présent rapport présente le travail effectué lors de mon stage en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique pour analystes à l'École nationale d'administration publique (ÉNAP). Le stage a été effectué à la direction des affaires internationales et des relations intergouvernementales (DAIRI) au ministère de la Culture et des Communications à Québec (MCC) du 4 septembre au 14 décembre 2012.

La personne chargée de ma formation était M. Michel Lafleur, directeur de la direction et le travail a été fait en étroite collaboration avec M. Claude Rodrigue, son assistant. Le rapport de stage a été écrit sous la supervision de M. Jean-Claude Villiard, professeur à l'ÉNAP.

Ce stage d'une durée de quatre mois a permis de travailler sur des dossiers tous aussi enrichissants les uns que les autres en matière d'affaires internationales dans le domaine de la culture. Chaque tâche a été effectuée en collaboration avec un conseiller en affaires internationales de la DAIRI et souvent en partenariat avec des acteurs clés d'autres organisations partenaires.

Le dossier principal a été l'analyse des résultats d'un sondage fait auprès des attachés et conseillers culturels dans les bureaux du Québec à l'étranger. Cette analyse a été faite dans le but de présenter un portrait plus précis de la situation de l'action canadienne en culture sur les différents territoires. Un document destiné au cabinet ministériel a été produit suite à l'étude et la compilation des résultats.

Les circonstances ont fait que certains dossiers ont été annulés et de nouveaux ont été assignés, modifiant ainsi le mandat en cours de route.

Ainsi, le présent document fait l'état de l'ensemble des activités réalisées et présente les recherches et documents produits pour la DAIRI lors de ce stage. Le rapport permet une familiarisation avec l'organisation d'accueil, plus particulièrement l'équipe de la DAIRI avant de décrire les différents mandats assignés.

Étant donné la diversité des dossiers, un cadre théorique rigide n'était pas la solution pour ce rapport. L'accent sera par contre mis sur une recherche plus approfondie du dossier des coupures fédérales en matière de culture et des répercussions que cela engendre. Une comparaison sera également faite avec le gouvernement du Québec en matière d'allocation de budget à ce sujet.

De ces résultats découlent des recommandations proposées à la DAIRI en matière de tâches exécutées mais également en matière du milieu de stage en tant que tel.

2. Description du mandat

Le mandat du stage avait été déterminé par M. Lafleur et M. Rodrigue et a été communiqué au professeur-conseiller, M. Villiard par la stagiaire. L'offre de service a par la suite été présentée et approuvée par M. Villiard pour enfin être signée par M. Lafleur.

Une rencontre tripartite a eu lieu le vendredi 26 octobre 2012 au bureau du MCC à Québec. Les personnes présentes étaient M. Villiard, M. Lafleur, M. Rodrigue et la stagiaire. Les termes finaux du stage y ont été discutés ainsi que les modalités pour le rapport de stage devant être produit.

Les termes du stage étaient alors les suivants :

- soutien à l'organisation de la réunion de la table de concertation internationale du portefeuille ministériel en culture;
- dessin du portrait des dernières compressions fédérales en culture, de leur effet sur la promotion de la culture québécoise à l'international et sur le travail des conseillers culturels du réseau sur la base du sondage effectué par le ministère dans le réseau des représentations du Québec à l'étranger;
- collaboration à la mise à jour des contenus de la section internationale du site Web du ministère;
- soutien à l'organisation logistique de la cérémonie de remise du Prix Rapsat-Lelièvre pour souligner le travail d'un artiste;
- collaboration à la réalisation du bilan en culture de la XIIe Commission de coopération Québec – Flandre;
- réalisation d'un document synthèse sur les programmes d'aide financière disponibles à l'international au ministère, au Conseil des arts et des lettres du Québec et à la Société de développement des entreprises culturelles.

Quelques tâches ponctuelles ont été assignées au stagiaire et lui ont permis d'enrichir sa compréhension du rôle de la DAIRI et du MCC en général.

De nouvelles données ont causé la modification de certains items de la liste des mandats. En effet, une plus grande part de responsabilité a été octroyée au groupe « Coup de Cœur Francophone » pour l'organisation de la cérémonie de remise du prix Rapsat-Lelièvre, réduisant ainsi les tâches de la stagiaire dans ce dossier.

De plus, M^{me} Pauline Marois a été élue en tant que nouvelle première ministre du Québec, changeant ainsi certaines priorités. La culture étant une priorité du nouveau gouvernement, le nouveau ministre de la Culture et des Communications, M. Maka Kotto, a remis sur la table les rencontres du réseau des conseillers et attachés culturels du Québec à l'extérieur et ceux au ministère. Ces rencontres ont été planifiées et ont été tenues lors de la semaine du 12 au 16 novembre à Montréal, permettant ainsi à tous de profiter de l'événement CINARS.

Le ministre a également été en mission à Paris dans le cadre du Cinéma du Québec à Paris, dossier pour lequel la stagiaire a contribué afin de soutenir la conseillère en affaires internationales, M^{me} Anne-Marie Aubé.

Finalement, la table de concertation internationale du portefeuille ministériel en culture qui devait avoir lieu en début novembre a été repoussée à une date ultérieure et ne sera donc pas organisée dans le cadre de ce stage.

Les activités réalisées dans le cadre du stage apparaissent au calendrier à la page suivante (*Tableau 1*).

Tableau 1 : Calendrier des activités de stage

Activités / semaines	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17-26
Familiarisation avec l'environnement : Étude du MCC, de la DAIRI, de la SODEC, du CALQ et des mandats de stage	x	x															
Mise à jour de la section internationale du site internet du ministère :			x	x	x	x	x										
Portrait des dernières compressions fédérales en culture :							x	x			x						
Prix Rapsat-Lelièvre :			x														
Cahier de mission du ministre à Paris :									x	x							
Bilan en culture de la XIIe Commission de coopération Québec – Flandre :							x			x	x			x			
Rencontres des conseillers et attachés culturels du réseau et CINARS :												x	x				
Rapport de stage et recommandations													x	x	x	x	x

3. Présentation de l'organisation

Le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition Féminine (MCCCF) a été créé le 1er avril 1961 afin de favoriser, ici et à l'international, l'affirmation de l'identité, l'expression et la vitalité de la culture du Québec, mais également afin de contribuer au développement des communications. La culture est perçue au Québec comme faisant partie de l'identité nationale, du patrimoine et constitue un enjeu aux multiples facettes.² Le ministère intervient principalement auprès des personnes, des organismes, des entreprises et des instances locales et régionales qui sont des acteurs importants du développement culturel et des communications et veut à travers ses programmes et activités, favoriser l'accès et la participation des citoyennes et des citoyens à la vie culturelle et susciter le développement des communications. Le ministère offre à l'ensemble des citoyennes et des citoyens des services équitables et diversifiés dans les secteurs de la culture et des communications. Jusqu'aux dernières élections provinciales qui ont vu le renversement du gouvernement libéral, le ministère était également en charge des programmes du respect de l'égalité entre les femmes et les hommes dans toutes les régions du Québec.

Le ministère, qui est aujourd'hui appelé ministère de la Culture et des Communications apporte une aide financière aux projets notamment dans les domaines des arts de la scène, arts visuels, architecture et métiers d'art, cinéma et audiovisuel, lecture et livre, médias et multimédia, patrimoine, muséologie, télécommunication et télédistribution, éducation et formation, loisir culturel. Cette aide est fournie à travers entre autres des subventions pour le fonctionnement ou encore pour les immobilisations. Douze sociétés d'État et organismes publics relevant du ministre contribuent grandement à ses projets. Parmi elles, on peut notamment citer la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) et le Conseil des arts et lettres du Québec (CALQ) avec qui la DAIRI entretient d'étroites relations.

² ENAP (2009), « La culture québécoise et le marché américain dans un contexte de mondialisation », Rapport final présenté à Madame Sylvie Barcelo, décembre.

La SODEC contribue à l'essor des entreprises et au rayonnement des œuvres. À cet effet, elle soutient l'implantation et le développement des entreprises culturelles québécoises ici et ailleurs et contribue à accroître la qualité des produits et des services québécois.³ Le CALQ quant à lui soutient le rayonnement des artistes, des écrivains, des organismes artistiques et de leurs œuvres au Québec, au Canada et dans le reste du monde.⁴ Il accorde des bourses et des subventions aux créateurs et aux organismes culturels.

Ces sociétés d'État, ainsi que les autres rattachées au ministre, exercent des actions dans des domaines spécifiques, permettant ainsi au ministre d'agir plutôt à titre d'organisme-conseil et de soutien financier, tantôt à titre d'organisme de conservation, de production et de diffusion de biens ou de services culturels. Certaines de ces sociétés sont également très actives sur la scène internationale, permettant la diffusion et l'exportation d'œuvres et de produits culturels québécois.

Le marché québécois étant relativement petit, il en va de soi que l'exportation vers le reste du Canada ainsi que vers l'international va jouer un rôle important dans le développement culturel du Québec. Cette internationalisation va non seulement permettre au Québec de se faire connaître dans le monde mais également de défendre ses intérêts et assurer les meilleures conditions de diffusion et de mise en marché de la culture et des communications à l'étranger.

Le ministre va travailler en étroite collaboration avec d'autres acteurs tels que le ministre des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur (MRIFCE), les représentations du Québec à l'étranger et d'autres ministères et organisations. *Au cours des quatre prochaines années, le Ministère s'était engagé à faire de la culture et des communications des leviers de développement sur le territoire québécois, à assurer le rayonnement de la culture québécoise au Canada et à l'international, à développer des contenus culturels numériques et à les rendre*

³ Site internet de la SODEC, <http://www.sodec.gouv.qc.ca/fr/home#>, visité le 20 novembre 2012

⁴ Site internet du CALQ, <http://www.calq.gouv.qc.ca/>, visité le 20 novembre 2012

*accessibles, à favoriser la consolidation de l'action interministérielle en culture et en communications.*⁵ Plus que jamais, cette action cadre dans les priorités du gouvernement en place pour qui le soutien aux actions internationales est essentiel et la culture un enjeu important.

Dans le but de faire la promotion de l'identité et de la culture du Québec, les priorités d'actions internationales du gouvernement seront de développer les marchés internationaux des arts et des industries culturelles du Québec dans les ensembles géographiques prioritaires; structurer l'action en matière d'accueil, de réciprocité et de coopération culturelle et enfin, protéger et promouvoir l'expression des diversités culturelles.

La DAIRI est l'équipe en charge de l'action du ministère à l'international. À ce titre, elle doit coordonner et assister aux événements à portée internationale et parfois fournir la documentation nécessaire pour des dossiers spécifiques. La DAIRI assure l'analyse et le traitement des demandes d'aide financière reçues qui concernent l'international. Cette aide financière internationale comporte deux volets : développement international et coopération internationale.

La DAIRI doit élaborer, proposer et faire le suivi d'une programmation annuelle qui intègre les interventions internationales afin de favoriser une vision d'ensemble et la coordination des actions du ministère. Elle doit également produire et soumettre une planification trimestrielle des missions à l'étranger, recevoir et analyser les rapports de missions.

L'équipe est composée du directeur, de son assistant ainsi que de huit conseillers aux affaires internationales au bureau de Québec, et deux conseillers au bureau de Montréal. Chaque conseiller de l'équipe est en charge d'un ou de plusieurs territoires pour lesquels il est en contact avec son homologue sur place.

⁵ Plan stratégique 2012-2016 du Ministère : <http://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=926>, visité le 12 décembre 2012

Les membres de l'équipe qui sont des conseillers en affaires internationales doivent apporter une certaine expertise et conseiller les partenaires, qu'ils soient ici ou en poste à l'international. Ils doivent également entretenir des relations conviviales avec leurs homologues du MRIFCE et traiter les demandes d'aide qui leur sont adressées.

Il existe deux volets pour l'aide offerte par la DAIRI. Le volet développement international vise à soutenir les actions collectives destinées à renforcer le développement international des domaines de la culture et des communications. Le volet coopération internationale quant à lui, concerne les demandes faites dans le cadre d'ententes de partenariats avec d'autres régions, comme la Commission Mixte Québec – Flandre. Il existe présentement sept accords de coopération internationale qui sont signés dans le but de favoriser une cinquantaine de projets structurants dans le cadre de ces ententes de coopération internationale avec des partenaires sur le long terme tout en encourageant une certaine réciprocité.

Chaque année, le Québec investit plusieurs millions de dollars pour soutenir la présence des artistes québécois à l'étranger que ce soit en tant qu'organisateur principal ou invité d'honneur. Les disciplines présentées sont nombreuses : musique, danse, littérature, cinéma, design, multimédia, théâtre et arts (multidisciplinaires, du cirque, de table, visuels).

Cette aide permet l'accueil de diffuseurs et de programmeurs étrangers lors de festivals et d'événements internationaux tenus au Québec (comme par exemple : le Festival *TransAmérique*, le Carrefour international de théâtre de Québec, ou encore M pour Montréal).

Une collaboration étroite est entretenue avec les attachés culturels des dix-huit délégations et bureaux du Québec à l'étranger qui compte du personnel ayant la culture comme mandat. Des ressources financières sont accordées à ces délégations afin d'appuyer des activités de promotion culturelle sur leurs territoires. Ainsi, des centaines

de projets de promotion de la culture québécoise sur des territoires stratégiques par les représentations du Québec au Canada et à l'étranger sont soutenus.

Des vitrines culturelles telles que le *Québec Cinema Showcase* qui a eu lieu du 2 au 4 novembre 2012 au Royaume-Uni, ou encore le *cycle québécois au Théâtre national de Chaillot* qui a eu lieu de septembre 2012 à avril 2013 à Paris sont des exemples de succès du ministère. À ce titre, la DAIRI coordonne l'aide accordée aux boursiers et fait le suivi de leurs activités.

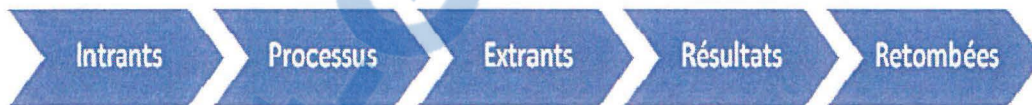
Finalement, le Secrétariat à la diversité culturelle, rattaché à la DAIRI, est en charge de la promotion des principes et objectifs de la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO).

4. Cadre conceptuel et recension des écrits

Afin de mieux comprendre l'impact des coupures fédérales en culture dans les ambassades et consulats canadiens sur les délégations québécoises et les artistes, il est important de bien comprendre la série d'événements et voir leurs effets.

4.1. Le modèle logique

Le mandat de ce stage étant vaste, l'attention pour une analyse plus poussée sera portée sur le sondage concernant les coupures en culture dans les ambassades et consulats canadiens. Afin de faire une analyse adéquate du dossier, il sera nécessaire de l'intégrer dans le modèle logique dans le cadre de gestion intégrée par résultats (Mazouz et Leclerc). Le modèle logique s'articule comme suit :



Les intrants sont l'ensemble des ressources utilisées pour la réalisation d'un projet, le processus c'est l'ensemble des activités qui utilisent les intrants afin d'obtenir des extrants souhaités et les extrants produisent les résultats obtenus grâce aux différents projets mis en place. Les effets bénéfiques à terme pour la société de ces résultats constituent les retombées.

4.2. Triangulation des données

Selon Greene et McClintock (1985), la triangulation est « l'utilisation de multiples sources de données, observateurs, méthodes ou théories dans l'investigation du même phénomène dans le but de vérifier la robustesse du traitement des données ».

La triangulation utilisée afin de renforcer la validité des données ou des résultats de recherche ou encore pour réduire les biais du chercheur (Taylor & Bogdan, 1984).⁶

Dans le cadre de ma recherche, la triangulation méthodologique sera utilisée. Elle fait référence à l'utilisation de méthodes de recherches différentes dans le but de rehausser la crédibilité des résultats. En ce sens, par exemple, les résultats d'une recherche qualitative pourraient être validés par les données issues d'une approche quantitative, chaque approche apportant sa contribution spécifique.

Les résultats de l'analyse systématique des différentes sources de données permettront de construire une vue d'ensemble des difficultés engendrées par les coupures budgétaires.

4.3. Résultats du sondage auprès des délégations et bureaux du Québec à l'étranger

Le journal *Le Devoir* a publié le 19 juillet 2012 un article annonçant l'abolition de vingt-quatre postes à l'ambassade du Canada à Berlin, dont certains en culture et aux affaires publiques et cela, quelques jours après l'annonce de la fermeture de la bibliothèque du Centre culturel canadien (CCC) à Paris. Inquiet de la situation, le ministère de la Culture et des Communications (MCC) a sollicité le réseau des attachés et conseillers culturels dans les représentations du Québec à l'étranger pour obtenir un portrait plus précis de la situation de l'action canadienne en culture sur chaque territoire suite aux coupures de 2008 et de 2012. Les résultats qui ont été recueillis sont des descriptions de la situation perçue sur chacun des territoires par quatorze attachés culturels, au sein de douze pays. Ces résultats seront utilisés afin de faire une analyse de l'impact des changements selon le modèle logique.

⁶ Site internet de l'Université Laval, Cadre méthodologique
<http://theses.ulaval.ca/archimede/fichiers/20640/ch04.html>, visité le 10 décembre 2012

4.4. Rapport de CINARS : Impact de la suppression des programmes fédéraux *PromArt et Routes Commerciales*

Le gouvernement conservateur a annoncé en août 2008 des coupures budgétaires de l'ordre de 45 M\$ dans le domaine de la culture. Suite à ces coupures, plusieurs programmes gouvernementaux en culture ont été abolis. Ce fut le cas du programme *PromArt* du Ministère des Affaires extérieures et du Commerce international (MAECI) et de *Routes commerciales* du Ministère du Patrimoine canadien. Étant donné l'importance de ces programmes pour les compagnies artistiques canadiennes et québécoises dans leurs projets de tournées à l'étranger et de développement de marchés, la Conférence internationale des arts de la scène (CINARS) s'est inquiétée des impacts de leur disparition. Afin d'évaluer l'impact de l'annonce de ces coupures sur leurs projets de tournées, CINARS a effectué un sondage auprès des compagnies artistiques et des agences d'artistes canadiennes et québécoises. Le questionnaire portait sur le nombre de projets de tournées menacés et sur une estimation des pertes éventuelles à court et à moyen terme. Il a été effectué en novembre et décembre 2008 auprès de 291 organismes des arts de la scène au Canada (agents d'artistes et compagnies artistiques – 160 au Québec et 131 en provenance des autres provinces. Le taux de réponse est de 20% et les résultats sont statistiquement valides 19 fois sur 20).

Un second sondage a été effectué d'avril à juin 2010 auprès des compagnies et agences québécoises et canadiennes afin d'obtenir des données sur les impacts réels du retrait de *PromArt* et *Routes commerciales*. Ce deuxième sondage a été envoyé à 291 organismes partout au Canada (160 du Québec et 131 des autres provinces, 59 organismes ont répondu 41 du Québec et 18 des autres provinces. Le taux de réponse est de 20 %).

Les résultats publiés suite à cette enquête seront également utilisés à l'aide du modèle logique afin mieux comprendre l'impact de la suppression de ces programmes.

4.5. Budget fédéral (discours du Trône) de 2008 et 2012

Les budgets du gouvernement présentés lors des discours du trône de 2008 et de 2012 annonçaient de nombreuses coupures dans plusieurs domaines. Le secteur de la culture est particulièrement affecté. En effet, voici quelques faits intéressants à noter.

Discours du Trône de 2008 :

- Abolition par le ministère des Affaires étrangères du programme *PromArt* pour qui permettait l'exportation des produits culturels canadiens sur les marchés internationaux (valeur de 9 M\$),
- Abolition du programme *Routes commerciales* qui permettait de soutenir les artistes canadiens à l'étranger (valeur de 4,7 M\$).

Discours du Trône de 2011 :

- Compressions sur 3 ans à Téléfilm Canada, soit 10% de son budget (valeur de 10,6 M\$),
- Compressions sur 3 ans à l'Office national du film, soit 10% de son budget (valeur de 6,68 M\$),
- En 2011, perte d'une subvention de 65 000 \$ pour le Festival international de la littérature.

Futur :

- Le portefeuille de ministère du Patrimoine canadien devra être réduit de 191 M\$ d'ici 2014-2015,
- Radio-Canada devra retrancher 1,1 milliard de dollars de son budget total d'ici 2014-2015.

4.6. Budget provincial

Le MCC, qui voit les requêtes en matière d'aide augmenter, va tenter d'appuyer les milieux culturels québécois dans le développement de leur expertise et dans leurs efforts pour accroître leur présence à l'international, notamment aux États-Unis.

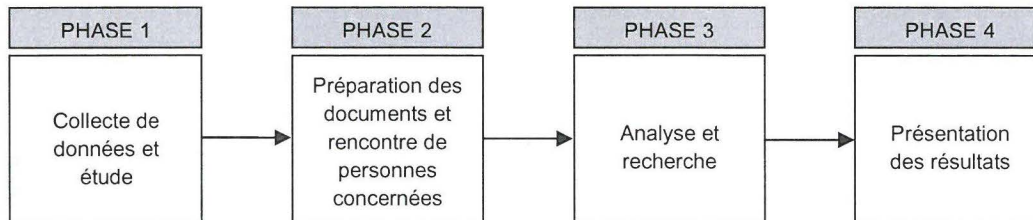
De plus, on note dans le discours sur le budget du gouvernement du Québec de mars 2009 une augmentation de 1,3 M\$ dans le budget octroyé à l'ensemble du réseau des représentations hors Québec.⁷

Certaines autres mesures y ont été annoncées afin de pallier au vide créé par les coupures au niveau fédéral en matière de soutien à l'exportation de la culture québécoise.

⁷ Plan budgétaire du Québec du 19 mars 2009, <http://www.budget.finances.gouv.qc.ca/budget/2009-2010/fr/documents/pdf/PlanBudgetaire.pdf>, site visité le 15 décembre 2012

5. Méthodologie et résultats

Ce stage a eu la particularité de toucher à plusieurs dossiers différents au sein de la DAIRI. En effet, à travers les sept différents mandats, sept sujets ont été abordés de diverses manières. Pour chacun des dossiers, le travail a été effectué en plusieurs étapes.



5.1. Les différents mandats

5.1.1. Mise à jour de la section internationale du site internet du ministère

Ce mandat consiste en la mise à jour de la section internationale du site internet du ministère. Cette section n'avait pas été mise à jour depuis plusieurs années. De plus, la page des vitrines culturelles ne contenait pas les activités récentes ou celles à venir, ce qui était un grand manque à combler. Les étapes du travail étaient les suivantes :

- familiarisation avec le site internet, visite en tant que nouvel utilisateur,
- participation aux rencontres de brainstorming avec les membres de la DAIRI ainsi que des membres de l'équipe des communications et la webmestre,
- récolte d'informations nécessaires pour la rédaction d'articles sur les vitrines culturelles,
- rédaction d'articles afin d'alimenter la page des vitrines culturelles. Ce document a par la suite été envoyé au département des communications pour publication,
- identification des différentes pages web à mettre à jour,
- identification de l'ampleur des changements à effectuer,

- présentation de documents pour la mise à jour des vitrines culturelles qui se trouvent sur le site web avec des propositions de changements.

5.1.2. Portrait des dernières compressions fédérales en culture

Il s'agit là de faire le portrait des dernières compressions fédérales en culture, de leur effet sur la promotion de la culture québécoise à l'international et sur le travail des conseillers culturels du réseau sur la base du sondage effectué par le ministère dans le réseau des représentations du Québec à l'étranger. Les étapes du travail étaient les suivantes :

- compréhension de la mise en contexte du sondage qui a été effectué auprès des délégations,
- rencontres avec M. Claude Rodrigue afin d'établir les objectifs du document,
- analyse des réponses,
- compilations des résultats dans un tableau faisant la synthèse des coupures,
- préparation d'une note d'information à l'intention du ministre du MCC, M. Maka Kotto, et soumission pour approbation et diffusion.

Les résultats recueillis sont des descriptions de la situation perçue sur chacun des territoires par quatorze d'entre eux, après discussions, dans certains cas, avec leurs homologues aux ambassades et consulats canadiens.

Je propose plus tard dans ce document, une recherche plus approfondie concernant les données budgétaires en matière de coupures du fédéral en culture et j'ai fait une comparaison avec ce qui se passe au niveau du gouvernement du Québec.

5.1.3. Prix Rapsat-Lelièvre

Lors de ce mandat, un soutien devait être apporté à l'organisation logistique de la cérémonie de remise du Prix Rapsat-Lelièvre. Le prix Rapsat-Lelièvre est remis chaque année, en alternance, à un artiste québécois à l'occasion des Francofolies de Spa, et à un artiste de Wallonie-Bruxelles, au Coup de cœur francophone de Montréal.⁸

Les termes de l'entente entre le MCC et Coup de cœur francophone ont changé et à cet effet, la partie du travail dont l'équipe de la DAIRI est en charge ayant beaucoup diminué. Nous avons tout de même participé à une rencontre présidée par Anne-Marie Labbé, responsable de la coordination du Prix auprès du ministère de la Culture et des Communications, avec des membres de l'équipe de la DAIRI, du MRIFCE, le délégué de la Wallonie-Bruxelles à Québec (M. Daniel Sotiaux), le directeur général et artistique de Coup de cœur francophone (Alain Chartrand) et son équipe ainsi que des attachés culturels de la Délégation générale du Québec à Bruxelles.

5.1.4. Cahier de mission du ministre à Paris

Monsieur Maka Kotto a été nommé ministre de la Culture et des Communications suite aux dernières élections provinciales. Sa première sortie officielle a eu lieu à Paris, du 5 au 7 novembre 2012. Pour cette mission, la conseillère en affaires internationales en charge des dossiers de la France et plusieurs autres membres de la DAIRI, en partenariat avec les membres de la Délégation générale du Québec à Paris, du MRIFCE et du Cabinet du ministre ont préparé les documents nécessaires pour les rencontres du ministre avec certains acteurs clés à Paris. Pour cette mission, le travail consistait en :

- recherche et rédaction de documents d'information à l'intention du ministre pour ses rencontres à Paris,

⁸ Site internet du MRIFCE, <http://www.mrifce.gouv.qc.ca/prixrapsatlelievre/le-prix.asp>, visité le 15 décembre 2012

- collaboration avec la Délégation générale du Québec à Paris, le MRIFCE et d'autres acteurs pertinents concernant des commandes de documents d'information,
- coordination et préparation du cahier final de mission du ministre,
- préparation des lettres de remerciement personnalisées en collaboration avec la conseillère.

5.1.5. Bilan en culture de la XIIe Commission de coopération Québec – Flandre

Ce mandat consiste en la préparation du bilan de la mi-étape en culture de la XIIe Commission de coopération Québec – Flandre. La Commission est chargée d'élaborer et de mettre en œuvre une programmation biennale d'activités de coopération retenues en tenant compte des priorités définies par les gouvernements des deux territoires dans les divers volets couverts, soit la culture, l'éducation, l'emploi et l'aide sociale, le tourisme, la coopération linguistique, les sciences et technologies, l'économie et la diplomatie publique. Trois projets ont obtenu un appui suite à l'appel de projets lancé en début 2011 pour cette édition.

Ce rapport visait à faire le bilan de la mi-étape de l'avancement des projets. Pour ce faire, les étapes suivantes ont été suivies :

- étude des dossiers et familiarisation avec les organisations bénéficiaires de l'aide,
- envoi de courriels aux organismes afin d'obtenir l'information concernant l'avancement des projets,
- préparation du rapport de mi-étape en culture de la Commission,
- soumission du rapport de mi-étape ainsi que de la note d'information,
- participation à la rencontre de mi-étape de la XIIe Commission de coopération Québec – Flandre.

5.1.6. Rencontres des conseillers et attachés culturels du réseau et CINARS

La rencontre des conseillers et attachés culturels du réseau des représentations du Québec à l'étranger a été remise au calendrier après quatre ans d'absence, par M. Kotto pour qui le développement de la culture québécoise à l'international est très important dans une optique de consolidation de marché et de promotion des objectifs en matière de diversité culturelle. Ce type de rencontre a pour objectif de discuter des enjeux auxquels font face les attachés et conseillers du réseau. La participation à CINARS quant à elle, leur permet d'avoir un éventail des produits, de rencontrer les organismes et les diffuseurs et de mettre à jour les connaissances de chacun. Les conseillers et les attachés culturels ont également pu assister à une série d'ateliers leur offrant des outils pour leurs territoires respectifs. Suite à ces rencontres, un document compte rendu a été produit.

5.1.7. Document synthèse sur les programmes d'aide financière

Un document synthèse en matière de programmes d'aide financière à l'international au MCC, au CALQ et à la SODEC devait être produit. Ce document devait faciliter la recherche des bourses et fonds accordés par chacune de ces organisations. Malheureusement, par manque de temps, ce projet n'a pas été réalisé.

5.2. Le cas des coupures fédérales

5.2.1. Justification de la méthodologie

Afin de réaliser cette étude, la méthodologie a consisté en la synthèse de toutes les informations disponibles dont disposait la DAIRI ainsi que ses partenaires. Cette recherche a été complétée à l'aide d'une revue documentaire des sources les plus à jour sur l'internet. Il est important de préciser que cette étude ne représente pas un résultat exhaustif des impacts suite aux différentes vagues de coupures du fédéral. La recherche visait à alimenter les discussions et les recours que devrait entreprendre le gouvernement

provincial afin de pallier à ces coupures budgétaires. La méthodologie de cette étude se limite à une recherche documentaire.

Afin de mieux comprendre l'impact des coupures du gouvernement fédéral en culture, une analyse utilisant le modèle logique est proposée.

5.2.2. Description de la méthodologie

La première étape de recherche d'information a été de recenser la documentation que possédait la DAIRI sur le sujet. Ces documents consistaient en des sondages et des articles de journaux. Cependant, le sondage effectué auprès des attachés culturels dans les délégations québécoises n'avait pas été traité. Les réponses avaient été communiquées sous forme de courriels à l'intention de M. Lafleur.

Les données recensées à l'aide de ces différents moyens seront examinées avec le modèle logique afin de mieux comprendre la nature du changement des résultats attendus. En effet, chaque programme repose sur une théorie du changement, c'est-à-dire une série d'idées décrivant comment et pourquoi le programme donnera les résultats escomptés. La théorie permet de faire le lien entre les activités et les buts du programme. Elle peut se baser sur la connaissance et l'expérience du programme, une recherche ou une évaluation ou des pratiques exemplaires.⁹ En diminuant ou augmentant les données en début de chaîne, une série de changements sera provoquée dans tout le modèle alternant ainsi les résultats finaux.

⁹ Site internet du Secrétariat du Conseil du trésor du Canada, <http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/dpms-esmr/dpms-esmr05-fra.asp>, visité le 1^{er} décembre 2012

5.2.3. Analyse de la méthodologie

Il est bien important de noter que ces résultats obtenus à l'aide de sources secondaires sont généraux et n'offrent pas de réponses à toutes les questions que l'on peut se poser. Les réponses du sondage auprès des délégations par exemple, sont quelque peu disparates et n'ont pas été évidentes à traiter. L'étude des résultats du sondage effectué par CINARS ainsi que des budgets (fédéral et du Québec) va quant à elle permettre de mieux schématiser les sommes totales que les gouvernements investissent dans les projets d'appui à la culture.

Le modèle logique en matière de financement de la culture s'articulerait comme indiqué au *Tableau 2*.

Tableau 2 : Modèle logique appliqué dans le secteur de la culture – Sommaire

Intrants	Processus	Extrants	Résultats	Retombées
<i>Combien?</i>	<i>Comment?</i>	<i>Quoi?</i>	<i>Dans quoi?</i>	<i>Impacts?</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Employés au service de la culture et de la promotion de la culture canadienne, québécoise, etc., • Besoins des artistes et des promoteurs, etc., • Ressources matérielles (lieux de résidences, salles de concerts, etc., • Ressources financières, informationnelles, budget de promotion, accueils, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes de subventions élaborés pour les artistes et aux promoteurs, • Analyse des demandes d'aides financières, • Activités d'organisation d'événements, • Préparation de la promotion des activités, • Tâches, opérations, méthodes et outils, • Répartition des actes professionnels. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bourses de résidence, subventions de voyages liées au développement de publics et de marchés, • Missions, • Tournées internationales (danse, musique, théâtre, cinéma, etc., • Présence dans des festivals, • Présence dans des concours, • Production et présentation de spectacles, • Invitation d'acheteurs étrangers, • Signature de contrats. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction des artistes, • Tournées réussies, • Augmentation de réputation de la culture québécoise, • Nombre d'événements, • Nombre d'artistes, • Nombres d'albums vendus à l'étranger, • Bénéfices (\$) ou déficits. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rayonnement culturel canadien et québécois à l'étranger, • Affirmation de l'identité et de la vitalité culturelle québécoises, • Crédibilité des compagnies canadiennes, québécoises, • Ventes de billets et de services culturels à l'étranger.

a) Intrants

Coupures du fédéral

Suite aux coupures au niveau du gouvernement fédéral, les compagnies bénéficiant de subventions de fonctionnement vont voir ces dernières diminuer. Les compagnies vont alors enregistrer une réduction du personnel et une baisse de leurs activités. Cela aura une incidence sur les autres sources de financement disponibles. L'investissement en temps et en argent fait pour les tournées déjà prévues sera alors perdu.

Tableau 3 : Impact des coupures sur les services offerts en culture par les ambassades et consulats ¹⁰

Ambassades et consulats	Abolition ou transformation de la section culture		Nombre de postes abolis en culture		Nombre d'attachés culturels dont le % des tâches en culture est réduit		Abolition de programmes culturels ou académiques	
	2008	2012	2008	2012	2008	2012	2008	2012
Europe								
Allemagne (Berlin)	-	-	-	2	-	-	-	1
Benelux (Bruxelles, La Haye)	2	-	2	-	-	-	-	-
Espagne (Madrid)	1	-	1	-	-	-	-	-
France (Paris)	-	-	-	2	-	-	-	1
Italie (Rome et Milan)	-	1	1	-	1*	-	-	-
Royaume-Uni (Londres)	1	-	-	-	1*	-	-	-
Total Europe	4	1	4	4	2	-	-	2
Amériques								
États-Unis	-	-	2*	4	1*	1*	-	-
Mexique (Mexico)	-	1	-	1	-	-	-	-
Total Amériques	-	1	2	5	1	1	-	-
Asie								
Japon (Tokyo)	1	-	-	-	-	-	-	-
Programme international	-	-	-	-	-	-	2	1
TOTAL	5	2	6	9	3	1	2	3

* Plus d'un poste, mais le nombre exact n'a pas été communiqué.

¹⁰ DAIRI (2012). Portrait des dernières compressions du gouvernement fédéral en diplomatie extérieure et leurs effets sur la promotion de la culture à l'étranger, document destiné au ministre de la Culture et des Communications, décembre.

En 2008, les programmes *PromArt* (4,7 M\$) et *Routes commerciales* (7,1 M\$)¹¹ ont été coupés. Ces deux programmes étaient très importants car ils apportaient une aide aux artistes canadiens afin de se produire à l'étranger.

En 2012, c'est la totalité des programmes d'études canadiennes (*Comprendre le Canada*) qui est supprimé. Cette aide représentait 5 M\$ et était offerte dans une cinquantaine de pays.

Ces coupures vont engendrer la diminution du nombre d'employés au service de la culture et de la promotion de la culture canadienne, et par le fait même québécoise, à travers le monde. Selon le *Tableau 3*, au moins sept sections culturelles dans des ambassades ou consulats canadiens ont été abolies suite aux coupures budgétaires de 2008 ou 2012. Par la même occasion, au moins quinze postes en culture ou rattachés à la culture ont été supprimés et les tâches des postes restants sont parfois grandement modifiés.

Malgré la réduction des ressources en matière de culture pour les représentations canadiennes à l'étranger, les besoins des artistes et des promoteurs augmentent étant donné la nécessité de s'internationaliser.

Suite aux coupures, on assiste également à une diminution des ressources financières et informationnelles, à une baisse du budget de promotion et des limitations en termes d'accueil des artistes et des promoteurs.

¹¹ À noter que ce montant est celui fourni par Patrimoine Canadien tandis que l'ensemble des articles de presse font plutôt état de 9,7M\$

Les compressions budgétaires fédérales ont également entraîné la réduction des ressources matérielles que ce soit pour les ambassades, les lieux de résidences, ou encore les salles de concerts.

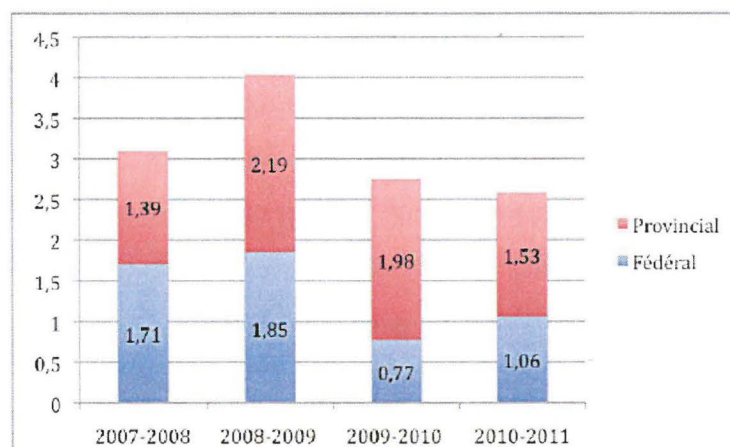
Ajustement du provincial

Afin de pallier aux pertes engendrées par les coupures du fédéral, le gouvernement du Québec va adopter certaines mesures. En effet, des crédits supplémentaires de 3M\$ ont été annoncés en mars 2009 par le ministère des finances pour le MCC afin de permettre aux créateurs et aux artistes québécois de pouvoir s'exprimer sur la scène internationale. Le 31 mars 2010, le ministre des Finances a d'ailleurs annoncé la reconduction pour trois ans de cet investissement annuel.

Le MCC, le CALQ et la SODEC ont investi près de 17,5 M\$ en 2009-2010 pour l'appui de l'action des entreprises et des artistes québécois dans le reste du Canada et à l'international. Le gouvernement québécois va également accorder un crédit supplémentaire de près de 7M\$ à TV5.

Le sondage effectué par CINARS en 2010 a permis de souligner l'importance grandissante de la contribution du gouvernement provincial en matière d'aide aux compagnies. En effet, cette aide est passée de 1,39 M\$ en 2007-2008 à 2,18 M\$ en 2008-2009, pour finalement passer à 1,98M\$ et 1,53M\$ en 2009-2010 et en 2010-2011 (voir *Figure 1*).

Figure 1 : Revenus de subventions de tournées de sources provinciale et fédérale (en M\$)¹²



b) Processus

Coupages du fédéral

Le processus permet d'offrir des programmes destinés aux artistes et aux promoteurs canadiens sur la scène internationale. Grâce à l'analyse des demandes d'aides financières, les instances pouvaient décider de manière juste de la façon de partager les subventions. Les représentations canadiennes à l'étranger étaient également en mesure d'organiser des activités et événements culturels afin de faire la promotion de leurs artistes et de la culture canadienne en général. Les outils étaient mis à leur disposition afin de mettre en place cette structure d'appui.

¹² CINARS (2010). Sondage sur « l'impact de la suppression des programmes fédéraux *PromArt* et *Routes commerciales* », octobre.

Ajustement du provincial

Des organisations comme le CALQ et la SODEC vont voir un nombre grandissant de compagnies venir frapper à leurs portes. Des montants supplémentaires vont devoir être octroyés au développement de marchés et de nouvelles techniques vont être mises en place afin de toujours en faire plus avec des ressources toujours limitées. À titre d'exemple, déjà en 2007-2008, près de 3,6 M\$ ont été versés par le CALQ à des artistes et à des compagnies du milieu des arts de la scène pour soutenir leurs activités de diffusion à l'étranger comparativement à 2,4 M\$ en 2006-07.¹³

Certaines représentations du Québec à l'étranger vont également voir leur rôle de promoteur des artistes québécois grandir étant donné le retrait des ambassades canadiennes dans ce domaine à certains endroits.¹⁴

c) Extrants

Coupures du fédéral

La coupure des programmes *PromArt* et *Routes commerciales* entraîne la réduction des bourses. Par le même effet, le nombre d'artistes pouvant bénéficier de résidence de perfectionnement dans un autre pays est réduit. Les missions organisées auparavant en guise de repérage sont également réduites. Étant donné la réduction du soutien du gouvernement, de nombreuses tournées sont annulées. De plus, les artistes parviennent à signer moins de contrats et la présentation de spectacles se fait rare. La satisfaction des artistes et des promoteurs va par le fait même être réduite et il y aura une augmentation du niveau de stress et de la pression dans toutes les compagnies qui vont tenter de

¹³ PARÉ, Isabelle (2009). « Les artistes laissés en plan par Ottawa se tournent vers Québec », *Le Devoir*, 17 mars.

¹⁴ DAIRI (2012). Portrait des dernières compressions du gouvernement fédéral en diplomatie extérieure et leurs effets sur la promotion de la culture à l'étranger, document destiné au ministre de la Culture et des communications, décembre 2012.

survivre. Dans ce cadre d'incertitude, il devient difficile de motiver le personnel, soumis à une précarité grandissante et qui doit toujours faire plus avec moins de moyens.

Selon le sondage effectué par la compagnie CINARS, plus de 175 tournées internationales (voir *Tableau 4*), c'est-à-dire plus de 1600 représentations ont été annulées suite à l'abolition des deux programmes. En termes financiers, cela représente plus de 15,8 M\$ de perte pour les compagnies artistiques canadiennes. Les pertes moyennes de revenus autonomes sont de l'ordre de 120 000 \$ par compagnie par année. Près de 40 % des compagnies artistiques consultées lors de ce sondage ont affirmé avoir réduit leurs activités internationales depuis l'annonce de l'abolition de ces programmes fédéraux en 2008 et 47 % prévoient les réduire davantage. En termes de main-d'œuvre, 15% des entreprises ont affirmé avoir réduit leur personnel et 24% prévoyaient le faire dans les années à venir.

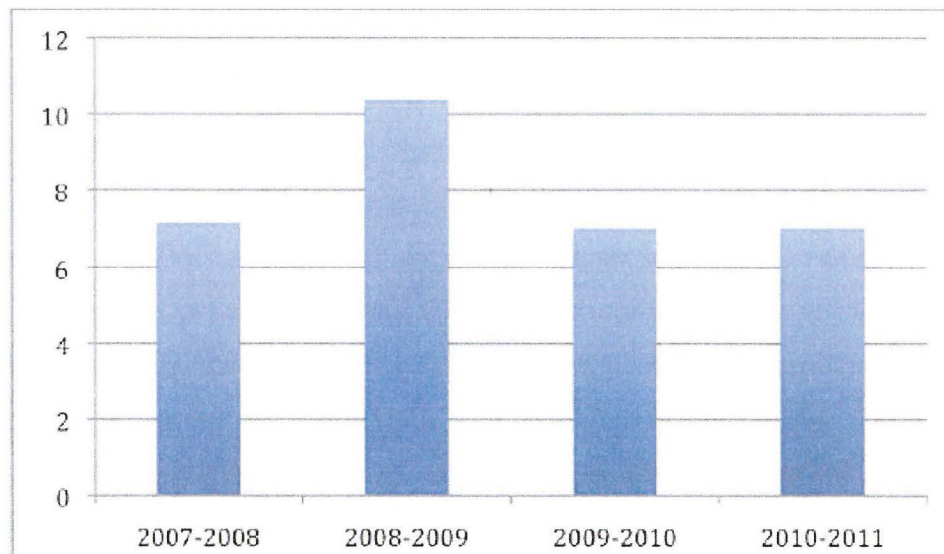
Tableau 4 : Estimation du nombre de tournées et de représentations annulées par année¹⁵

Années	Nb de tournées	Nb de représentations	Chiffre d'affaires (ventes)
2008-2009	60	568	2,3 M\$
2009-2010	62	492	7,4 M \$
2010-2011	45	500	6,1 M\$

Les compagnies sondées dénoncent une baisse de 32% des revenus provenant des tournées internationales pour les saisons 2009 et 2010 par rapport à 2008-2009 comme l'illustre le *Figure 2*.

¹⁵ CINARS (2010). Sondage sur « l'impact de la suppression des programmes fédéraux *PromArt* et *Routes commerciales* », présenté par, octobre.

Figure 2 : Revenus de tournées internationales – ensemble des compagnies du Canada (en M\$) ¹⁶



En résumé, les données estiment une perte moyenne de revenus de 6,30\$ pour chaque dollar de subvention fédérale coupé.

Les coupures fédérales dans les ambassades en 2012 vont, quant à elles, réduire l'appui et la promotion des spectacles ainsi que de l'aide aux artistes en tournée sur les différents territoires. On comprend bien qu'ici aussi les conséquences sur les artistes sont non négligeables.

Ajustement du provincial

Par l'entremise de son aide supplémentaire aux compagnies québécoises pour 2009-2010, le gouvernement du Québec a permis la continuité de la présence québécoise sur la scène internationale pour les prochaines années. Cette aide a ainsi permis de sauver plusieurs tournées internationales planifiées.

¹⁶ CINARS (2010). Sondage sur « l'impact de la suppression des programmes fédéraux *PromArt* et *Routes commerciales* », présenté par, octobre.

d) Résultats

Coupures du fédéral

Les coupures fédérales entraînent le ralentissement, voire la perte de l'enrichissement artistique et l'appauvrissement de la production artistique.

Ajustement du provincial

Grâce à l'augmentation des subventions, le gouvernement québécois a permis la réussite de nombreuses tournées ainsi que l'amélioration de la réputation de la culture québécoise.

e) Retombées

Coupures du fédéral

Les retombées à court et à long terme sont énormes. En effet, il y aura une perte de la crédibilité pour les compagnies artistiques canadiennes qui non seulement ne pourront pas être en mesure de remplir leurs engagements, mais qui seront également en marge de la scène internationale et de son avancée en matière de culture. Ceci projettera une mauvaise image du Canada à l'étranger et entraînera une diminution du rayonnement de la culture canadienne sur la scène internationale

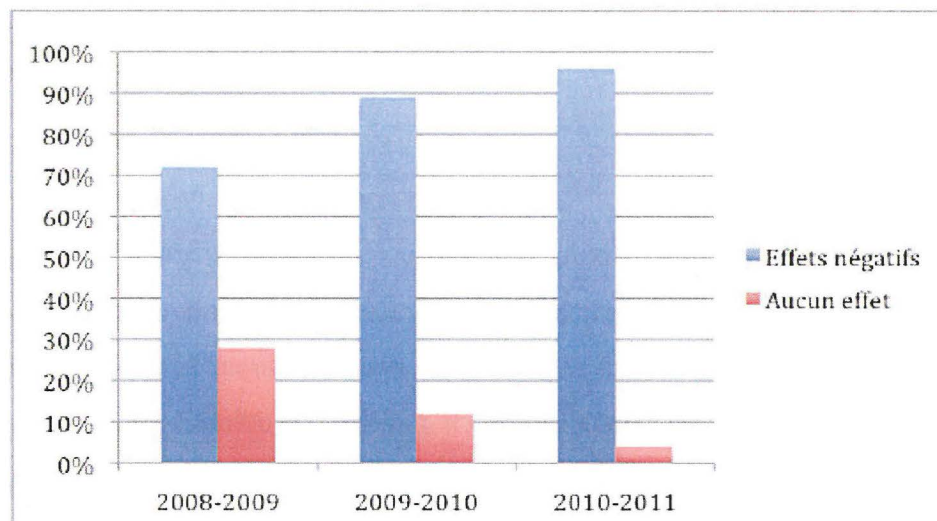
Ajustement du provincial

En contrepartie il y aura une augmentation du rayonnement culturel québécois à l'étranger, une meilleure affirmation de l'identité et de la vitalité culturelle québécoises ainsi qu'une reconnaissance et une appréciation de la culture québécoise partout dans le monde et cela grâce à l'investissement que son gouvernement a fait en matière de culture.

Conclusion des coupures :

Les coupures ont eu un effet dévastateur sur le développement international pour de nombreuses compagnies canadiennes et québécoises. Comme le démontre le sondage effectué par CINARS, 72 % des compagnies qui ont répondu affirment que la suppression du programme *PromArt* a eu des effets négatifs sur leurs projets de tournées internationales pour la saison 2008-2009. Le pourcentage est de 89 % pour la saison 2009-2010 et de 96 % pour la saison 2010-2011 (voir *Figure 3*).

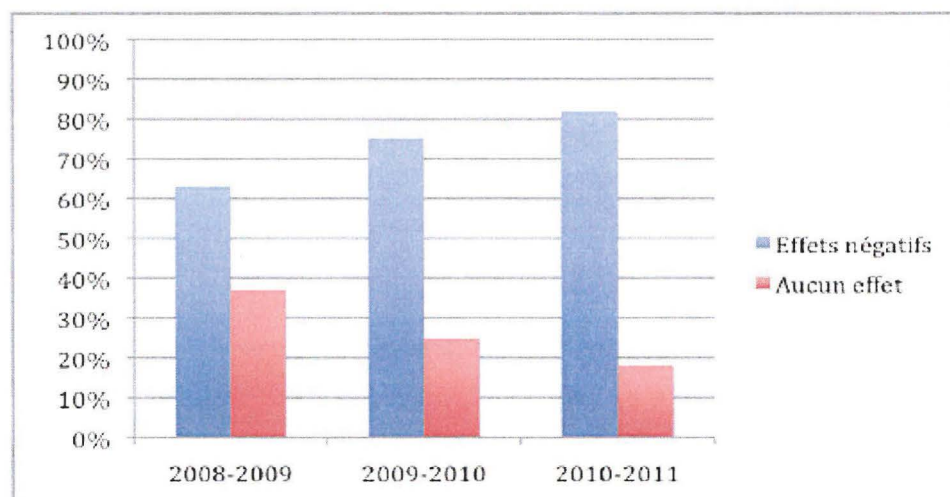
Figure 3: Effets de la suppression de *PromArt* sur les projets de tournées ¹⁷



De plus, 73 % des répondants ont affirmé que la suppression du programme *Routes commerciales* a eu des effets négatifs sur leurs projets de tournées internationales sur la période 2008-2011 (voir la *Figure 4*).

¹⁷ CINARS (2010). Sondage sur « l'impact de la suppression des programmes fédéraux *PromArt* et *Routes commerciales* », présenté par, octobre.

Figure 4 : Effets de la suppression de *Routes commerciales* sur les projets de tournées ¹⁸



Pour chaque dollar en subvention coupé, ces compagnies ont fait une perte de revenus d'en moyenne 6,30\$. L'aide financière offerte par le gouvernement du Québec pour pallier à ces coupures va certes aider les compagnies à assurer une certaine continuité, mais ce n'est pas le cas pour les autres provinces pour lesquelles aucune mesure n'a été prise afin d'aider les compagnies à continuer à s'exporter.

¹⁸ CINARS (2010). Sondage sur « l'impact de la suppression des programmes fédéraux *PromArt* et *Routes commerciales* », présenté par, octobre.

6. Recommandations

Quelques problématiques ont été identifiées. Une réflexion a été faite afin d'offrir des pistes de solution. Certaines de ces recommandations amélioreraient les processus et permettraient une meilleure efficacité pour l'équipe mais également pour les stagiaires qui auront l'opportunité de se joindre à l'équipe.

6.1. Concernant le sondage sur les coupures budgétaires

Le sondage concernant les coupures fédérales en matière de culture est un dossier qui paraît de prime abord très simple. Pourtant, un temps considérable y a finalement été consacré étant donné la nature des données. En effet, ce sondage a été administré sous forme de questions ouvertes aux différentes représentations québécoises à l'étranger. Cela a introduit la difficulté de l'analyse quantitative des données étant donné que les résultats soumis par chacune de ces représentations n'abordaient pas les mêmes variables.

Afin d'améliorer les sondages à venir, il serait important de définir les variables à l'étude avant l'envoi du sondage et non pas lors de la réception des réponses. On aurait ainsi pu formuler des questions bien précises et avoir une vision plus axée sur des résultats quantitatifs plutôt que qualitatifs.

Il serait intéressant d'administrer ce sondage aux représentations canadiennes mais également à celles du Québec sur une base périodique afin de voir l'évolution avec le temps en comparant les résultats et les mesures adoptées par le gouvernement québécois pour pallier aux coupures du fédéral en matière de culture.

Finalement, une analyse plus générale de la réaction à l'international pourrait être faite. Cela permettrait de comprendre ce que les autres États entreprennent étant donné que la

crise est générale et que les réductions budgétaires s'imposent partout. Est-ce que les artistes canadiens sont les seules « victimes » de réductions sur le plan de la culture?

6.2. Concernant les autres mandats

Des recommandations ont été faites pour la mise à jour de la section internationale du site internet du MCC. Plusieurs ajouts et modifications ont été suggérés afin de rendre la visite sur ces pages des plus conviviales. Il serait important d'incorporer ces différentes modifications rapidement afin que cette information ne devienne pas désuète. Il serait également important de faire des mises à jour régulières de certaines pages telles que celle des vitrines culturelles à l'étranger. Cette page est une bonne référence pour les personnes qui cherchent à connaître et participer aux différentes activités organisées pour le rayonnement de la culture québécoise.

Il a été suggéré plusieurs fois de produire un document de synthèse qui présente concrètement les programmes de soutien offerts par le MCC, le CALQ et la SODEC ainsi que les échéanciers pour présenter les dossiers de demandes. Ce document devait faire partie de mon mandat mais n'a malheureusement pas pu aboutir. Je me permets de recommander que ce document soit produit et qu'il soit inséré sur le site internet afin que les artistes et autres clients puissent comprendre les nuances et savoir où s'orienter pour présenter leurs demandes d'aides. Ce document permettrait également aux nouveaux employés et stagiaires de la DAIRI de pouvoir orienter les personnes et organismes qui s'informent sur les programmes d'aide financière disponibles en matière de culture.

6.3. Milieu de travail

Les ressources humaines du ministère ont organisé quelques rencontres avec les stagiaires afin de mieux leur expliquer le fonctionnement du ministère. Ce suivi de leur

part est très intéressant et devrait continuer à être organisé. En effet, il permet une meilleure intégration des stagiaires.

Étant donné la diversité des projets sur les différents territoires, il serait intéressant, lorsque le temps le permet, d'inciter les stagiaires à céder des journées pendant lesquelles ils pourraient suivre les conseillers en apprentissage. S'ils n'avaient ne serait-ce qu'une journée consacrée à chaque conseiller pour la durée du stage, ils pourraient voir à quoi ressemble une journée type de ces derniers. Lors de ce stage, j'ai eu la chance de côtoyer plusieurs des conseillers, et cela m'a permis de beaucoup apprendre.

Finalement, il serait à l'avantage de la DAIRI d'adopter un système différent de classement des documents électroniques. Cette remarque a été soulevée plus d'une fois et la DAIRI a d'ailleurs obtenu une proposition d'architecture de gestion de son information électronique. Je recommande que cette nouvelle architecture soit proposée dans l'esprit de créer un espace de travail homogène classé selon des thèmes plutôt que des noms d'employés. En effet, cela faciliterait la recherche de documents ainsi que la délégation des dossiers à d'autres employés de manière plus efficace.

7. Conclusion

Ce stage a permis de mettre en pratique sur le terrain des connaissances théoriques acquises lors de la maîtrise en administration publique, concentration en administration internationale, profil pour analyste, à l'ÉNAP. Les différents mandats proposés par l'organisation ont permis de toucher plusieurs dossiers tout aussi intéressants les uns que les autres. Un travail étroit avec les conseillers en affaires internationales a également permis une meilleure compréhension du rôle du MCC au Québec mais surtout à l'international. Les documents produits pour la DAIRI vont permettre à cette dernière de faire avancer certains dossiers et même de présenter des résultats de recherche aux autorités.

La lecture et la préparation des différents documents ont également permis de mieux comprendre les relations entre les paliers gouvernementaux et les répercussions des décisions prises au niveau fédéral sur le travail des acteurs au niveau provincial.

L'analyse à travers le modèle logique a permis de dégager l'enchaînement des résultats attendus et des efforts consacrés afin de susciter et de maintenir la vitalité de la culture canadienne et québécoise sur la scène internationale. Les données recueillies des différentes études à ce sujet ont permis de constater les conséquences désastreuses des deux vagues de coupures fédérales en matière de diplomatie extérieure sur la promotion réelle de la culture canadienne à l'international. En parallèle, l'ajustement du gouvernement québécois a permis un certain équilibre et un maintien du rayonnement à l'international de ses artistes. Il serait primordial de faire un suivi et d'analyser les conséquences de ces coupures à plus long terme. La question est maintenant à savoir combien de temps le gouvernement québécois pourra réellement pallier à ce manque étant donné que les demandes d'aide ne vont pas diminuer pour autant.

Finalement, la réalisation de ce stage fut une expérience très enrichissante. Grâce aux différentes rencontres et mandats auxquels j'ai eu l'occasion de participer, j'ai pu mieux

cerner la dynamique des relations internationales. Le professionnalisme et le dévouement des différents acteurs lors de l'organisation d'activités comme la mission du ministre à l'étranger ou encore des commissions mixtes sont à souligner. Les interactions entre les différentes sphères en matière de coopération que ce soit ici ou à l'international, ont permis de mieux comprendre les négociations qui prennent place à l'arrière scène.

Cette expérience en milieu organisationnel m'a permis de développer des compétences transférables qui me seront très utiles. J'ai espoir que mon rapport apportera un plus à l'organisation.

Bibliographie

Livre

MAZOUZ, Bachir et Jean LECLERC (2008). « La gestion intégrée par résultats », Québec, Presses Université du Québec.

Articles de journaux et autres

BERNIER, Ivan (2000). « Mondialisation de l'économie et diversité culturelle : Les enjeux pour le Québec ». Bibliothèque nationale du Québec, mars.

CHEVALIER, Mitémo (2012). « Stratégie Asie pour la culture et autres mandats connexes ». Rapport de stage présenté en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique concentration administration internationale pour analystes, ENAP.

CINARS (2008). Sondage sur « L'impact de la suppression des programmes fédéraux *PromArt* et *Routes commerciales* », décembre. Disponible en ligne : <http://www.radio-canada.ca/arts-spectacles/PlusArts/2008/12/18/DOSSIER-ArtsDeLaScene.pdf>.

CINARS (2010). Sondage sur « L'impact de la suppression des programmes fédéraux *PromArt* et *Routes commerciales* », octobre.

DAIRI (2012). Portrait des dernières compressions du gouvernement fédéral en diplomatie extérieure et leurs effets sur la promotion de la culture à l'étranger, document destiné au ministre de la Culture et des Communications, décembre.

ÉNAP (2009). La culture québécoise et le marché américain dans un contexte de mondialisation, Rapport final présenté à Madame Sylvie Barcelo, décembre.

GINDER, Jenny (2008). « La culture dans la crise économique : régression ou stagnation ? », *Le Devoir*, 19 décembre.

GREENE, Jennifer C. and Charles McCLINTOCK (1985). « Triangulation in evaluation: Design and analysis issues ». SAGE Publications.

LEMAY, Amélia (2008). Rapport de stage présenté en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique concentration administration internationale pour analystes, ENAP.

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS (2012). Documents internes de la DAIRI.

PARÉ, Isabelle (2009). « Les artistes laissés en plan par Ottawa se tournent vers Québec », *Le Devoir*, 17 mars.

TAYLOR, Steven J. and Robert BOGDAN (1984). « Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource ». SAGE Publications.

Documents électroniques

Site internet du Gouvernement du Québec,
<http://www.gouv.qc.ca/portail/quebec/international>, visité le 20 septembre 2012.

Site internet du Gouvernement du Québec, « Plan budgétaire du Québec » du 19 mars 2009, <http://www.budget.finances.gouv.qc.ca/budget/2009-2010/fr/documents/pdf/PlanBudgetaire.pdf>, site visité le 15 décembre 2012.

Site internet du Ministère de la Culture et des Communications,
<http://www.mcc.gouv.qc.ca/>, visité le 15 novembre 2012.

Plan stratégique 2011-2015 du Ministère de la Culture et des Communications,
<http://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=926>, visité le 12 décembre 2012.

Site internet du MRIFCE, <http://www.mrifce.gouv.qc.ca/prixrapsatlelievre/le-prix.asp>, visité le 15 décembre 2012.

Site internet de la SODEC, <http://www.sodec.gouv.qc.ca/fr/home#>, visité le 20 novembre 2012.

Site internet du CALQ, <http://www.calq.gouv.qc.ca/>, visité le 20 novembre 2012.

Site internet du Secrétariat du Conseil du trésor du Canada, <http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/dpms-esmr/dpms-esmr05-fra.asp>, visité le 1^{er} décembre 2012.

Site internet de l'Université Laval, Cadre méthodologique
<http://theses.ulaval.ca/archimede/fichiers/20640/ch04.html>, visité le 10 décembre 2012