



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada



ÉVALUATION DU PROGRAMME DES ARTS, DE LA CULTURE ET DE LA DIVERSITÉ

Bureau du dirigeant principal de la vérification et de
l'évaluation
Direction des services d'évaluation

JUIN 2010



This publication is also available in English.

Cette publication est disponible en formats PDF et HTML à l'adresse internet suivante : <http://www.pch.gc.ca/pgm/em-cr/index-fra.cfm>

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2010.

No de cat. : CH4-154/2010F-PDF

ISBN : 978-1-100-95769-2

Table des matières

Résumé	1
1.0 Introduction et Contexte	13
1.1 Description du programme	13
1.1.1 <i>Contexte du programme</i>	13
1.1.2 <i>Données fondamentales</i>	14
1.1.3 <i>Ressources du programme</i>	20
1.1.4 <i>Modèle logique du programme</i>	21
1.2 Contexte de l'évaluation	21
1.2.1 <i>Justification de l'évaluation et utilisation prévue des résultats</i>	21
1.2.2 <i>Objectifs et échéancier de l'évaluation</i>	22
1.2.3 <i>Client de l'évaluation</i>	22
1.2.4 <i>Questions et enjeux de l'évaluation</i>	22
2.0 Conception et méthodologie.....	23
2.1 Méthodes d'évaluation	23
2.1.1 <i>Entrevues avec les répondants clés</i>	23
2.1.2 <i>Sondage en ligne</i>	24
2.1.3 <i>Études de cas</i>	25
2.1.4 <i>Analyse documentaire et analyse des données</i>	25
2.1.5 <i>Examen de documents</i>	26
2.2 Limites et difficultés inhérentes au plan d'évaluation et à la méthodologie ...	26
2.2.1 <i>Biais du sondage en ligne et des entrevues des informateurs clés</i>	27
3.0 Constatations	29
3.1 Rendement.....	29
3.2 Pertinence	49
4.0 Conclusions.....	58
4.1 Synthèse des constatations	58
5.0 Recommandations, réponse de la direction et plan d'action	61
Annexe A: Partenaires du PACD	65
Annexe B: Modèle logique	66
Annexe C : Matrice d'évaluation	68

Acronymes

ABF	Analyse du budget fédéral
CCA	Conférence canadienne des arts
CDC	Coalition pour la diversité culturelle
GdC	Gouvernement du Canada
CGRR	Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats
CIL	Comite international de liaison des coalitions pour la diversité culturelle
CT	Conseil du trésor
CVAR	Cadre de vérification axé sur le risque
EC	Entente de contribution
FICDC	Fédération internationale des coalitions pour la diversité culturelle
FIDC	Fonds international pour la diversité culturelle
IC	Informateur clé
ONG	Organisation non gouvernementale
OR	Optimisation des ressources
PCH	Ministère du patrimoine canadien
PACD	Programme des arts, de la culture et de la diversité
P.I.B.	Produit intérieur brut
RIDC	Réseau international pour la diversité culturelle
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

Résumé

La présente évaluation finale du Programme des arts, de la culture et de la diversité (PACD ou « le Programme ») du ministère du Patrimoine canadien (PCH) a été réalisée dans le cadre du Plan d'évaluation 2009-2010 de PCH. Les résultats de l'évaluation devraient être pris en compte dans les décisions entourant le renouvellement du Programme.

Description du programme

Par l'intermédiaire de ses deux bénéficiaires, la Conférence canadienne des arts (CCA) et la Coalition pour la diversité culturelle (CDC), le Programme contribue à l'atteinte de l'un des objectifs stratégiques principaux du Ministère qui consiste à veiller à ce que « des expressions artistiques et un contenu culturel canadiens soient créés et accessibles au pays et à l'étranger », et à faire en sorte que le secteur des arts et de la culture ait « la capacité de s'attaquer aux enjeux artistiques et culturels dans un monde changeant et stimulant ». Les objectifs principaux du Programme visent à contribuer à l'essor du secteur des arts et de la culture de manière à ce que les politiques gouvernementales reconnaissent la contribution du secteur des arts et de la culture à la vie publique canadienne et la favorise, et que l'autonomie et la diversité des arts et de la culture canadiens soient préservées et mises en valeur sur la scène nationale et internationale. Les activités entreprises dans le cadre du Programme pour atteindre ces objectifs comprennent ce qui suit :

- échange d'information, sensibilisation et communications avec les milieux culturels, les pouvoirs publics et les membres du public en général
- sensibilisation et établissement d'un consensus, à l'échelle nationale et internationale, à l'égard de questions stratégiques ayant trait à la diversité culturelle;
- activités de recherche et de développement approfondies et menées en temps opportun.

Bien que cela ne soit pas mentionné dans le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats ni dans le Cadre de vérification axé sur les risques du Programme, les activités de défense et de pressions politiques menées sur la scène nationale ne sont pas admissibles à une aide financière dans le cadre du PACD.

Objectifs de l'évaluation

Les grands objectifs poursuivis dans l'évaluation du Programme étaient les suivants :

- examiner l'efficacité et la rentabilité du Programme et les pratiques de collecte de données;
- évaluer la pertinence du Programme et le besoin qui existe pour le maintenir;

- déterminer la mesure dans laquelle le Programme a atteint ses résultats intermédiaires et finaux et progressé dans l'atteinte d'un résultat stratégique de PCH.

Méthodologie de l'évaluation

La méthodologie employée repose sur de multiples sources de données : analyse documentaire, entrevues avec les intervenants clés et deux études de cas portant sur des points précis relatifs aux deux organismes financés par le Programme, soit la CCA et la CDC. Le principal changement par rapport à ce qui avait été suggéré dans la proposition initiale est l'ajout d'un sondage en ligne auprès des membres de la CCA. Aucun sondage n'a été mené auprès des membres de la CDC; toutefois, quelques-uns d'entre eux ont fait l'objet d'entrevues à titre d'intervenants.

Constatations

1^{re} constatation: Bien qu'il ait évolué légèrement de son concept d'origine, le Programme est bien exécuté de manière générale et mis en œuvre tel que prévu. Nous avons relevé une faiblesse principale et une force principale dans la conception du Programme.

Bien que le partage des responsabilités du Programme entre deux directions générales de PCH puisse sembler atypique à première vue, l'équipe d'évaluation a constaté qu'il s'agit en fait d'un point fort du Programme, puisque celui-ci profite ainsi du savoir-faire des deux directions générales. Toutefois, l'équipe a constaté que le manque de définition claire des termes « défense » et « pressions politiques » constitue un point faible du Programme, puisque cela obscurcit les types d'activités qui sont admissibles au financement.

L'équipe d'évaluation a aussi constaté qu'il semble y avoir un manque de clarté quant à l'organisme – la Fédération internationale des coalitions pour la diversité culturelle (FICDC) ou la CDC – qui doit agir dans une situation donnée, et le flou connexe quant à ce qui constitue, pour la CDC, une dépense admissible des fonds de PCH. L'utilisation potentielle de la FICDC pour réaliser un résultat attendu du Programme peut donner à penser que le Programme n'est pas mis en œuvre exactement comme c'était prévu.

Enfin, il convient de souligner le fait que le Programme a évolué de son concept d'origine en ce que le Réseau international pour la diversité culturelle, qui cadrait au départ dans le Programme, n'a reçu aucune aide financière en vertu de celui-ci.

2^e constatation: La structure de gouvernance et les processus décisionnels sont clairs et efficaces.

Étant donné que le Programme est géré par deux directions générales de PCH, sa structure de gouvernance est plus complexe que celle d'autres programmes, mais cela lui permet de profiter d'une plus grande expertise et d'un système de freins et contrepoids. Ainsi, la structure de gouvernance du Programme se révèle non seulement claire mais aussi efficace. De plus, le partage de la responsabilité du PACD entre deux directions générales permet une prise de décision claire et efficace

3^e constatation: Bien que le personnel du Programme affirme que les ressources du PACD sont allouées de manière appropriée à la CCA et à la CDC, il semble que les deux organismes aient souffert de l'insuffisance des ressources disponibles auprès du secteur privé et du secteur public. Pour cette raison – et en raison de la nature du secteur des arts et de la culture en général –, il est évident, aux yeux de l'équipe d'évaluation, que les activités financées par le Programme ne pourraient se poursuivre en l'absence du soutien financier du Programme.

Le fait que la CCA et la CDC ont souffert de l'insuffisance des ressources s'explique, en partie, parce que les organisations culturelles dépendent des fonds gouvernementaux et que, souvent, les organisations et travailleurs du milieu culturel n'ont pas les moyens d'acquitter la cotisation de la CCA et de la CDC – une source importante de revenus pour celles-ci.

4^e constatation: Le Programme a atteint tous ses objectifs et résultats escomptés dans les limites du budget alloué et sans conséquences indésirables. Il a atteint les résultats escomptés conformément au modèle logique.

Résultat : Les bénéficiaires sont enracinés dans leurs communautés et réceptifs à leurs besoins

La consultation des partenaires pour rédiger les bulletins d'information est un indicateur de la contribution de la CCA au résultat escompté « Les bénéficiaires sont enracinés dans leurs communautés et réceptifs à leurs besoins ». Dans ces bulletins, on suit de près les grandes tendances et préoccupations de l'industrie artistique. La CCA tient régulièrement des consultations publiques auprès des partenaires, recueille des formulaires de rétroaction et répond aux partenaires qui demandent un supplément d'information.

Résultat : La politique gouvernementale tient compte de la contribution du secteur culturel et la favorise

L'équipe d'évaluation a constaté que, pour atteindre l'objectif voulant que « les politiques gouvernementales tiennent compte de la contribution du secteur culturel et la favorise », la CCA permet notamment aux milieux artistique et culturel de s'adresser d'une même voix au gouvernement du Canada à propos des préoccupations et enjeux communs, augmente la quantité d'information sur le secteur disponible pour le gouvernement et élève le discours politique.

Résultat : Amélioration de la préservation et de la promotion de l'autonomie et de la diversité de la culture canadienne sur la scène nationale

L'équipe d'évaluation a constaté que, pour atteindre l'objectif « Amélioration de la préservation et de la promotion de l'autonomie et de la diversité de la culture canadienne sur la scène nationale », la CCA réunit notamment les divers intervenants du secteur des arts et de la culture pour parler des intérêts, enjeux et sujets de préoccupation qui touchent l'ensemble du secteur, et mène des recherches qui contribuent à la sensibilisation des organisations artistiques et culturelles aux questions particulières et les aident à prendre des décisions. L'équipe a aussi constaté que la CCA contribue à la préservation et à la promotion des arts et de la culture des groupes ethniques et minoritaires.

Résultat : Les enjeux et difficultés qui concernent le secteur des arts et de la culture sont portés à la connaissance du gouvernement

L'équipe d'évaluation a constaté que les bulletins d'information de la CCA sont un bon moyen de porter à la connaissance du gouvernement le point de vue et les intérêts du secteur culturel. L'équipe a en outre constaté que la CCA comparaît souvent devant le Comité permanent du patrimoine canadien de la Chambre des communes, pour lequel ces bulletins constituent une source d'information.

De plus, la CDC joue un rôle important quand il s'agit de tenir le gouvernement informé des questions soulevées par son réseau à propos de la diversité culturelle et par sa participation aux travaux du Comité intergouvernemental de l'UNESCO; il rapporte ce dialogue international au Canada d'une manière facile à comprendre tant pour les organisations culturelles que pour le gouvernement.

Résultat : Le Canada continue de jouer un rôle de premier plan dans la promotion de la diversité culturelle sur la scène internationale

La CDC est réputée pour jouer ou avoir joué cinq rôles clés en ce qui concerne la Convention :

1. rédaction et approbation de la Convention;
2. ratification de la Convention;
3. établissement de la FICDC;
4. mise en œuvre de la Convention; et enfin,
5. surveillance du respect de la Convention (p. ex., durant les négociations commerciales).

Chacun de ces rôles a contribué au résultat voulant que le Canada continue de jouer un rôle de premier plan dans la promotion de la diversité culturelle sur la scène internationale.

Résultat : Les avantages qu'apportent la protection et la promotion de la diversité culturelle sont portés à la connaissance des partenaires étrangers

Le fait que la CDC ait joué un rôle si important dans l'établissement de coalitions dans d'autres pays est en soi la preuve qu'elle contribue à l'atteinte de ce résultat. Toutefois, la CDC est allée plus loin, aidant les coalitions nationales à protéger et à promouvoir la diversité culturelle dans leurs sociétés, rencontrant de nombreux représentants gouvernementaux pour les sensibiliser à l'importance de la Convention et apportant son assistance aux coalitions pour les aider à

1. comprendre les enjeux entourant la Convention,
2. mobiliser leurs industries culturelles, et
3. leurs points de vue devant le gouvernement.

Dans les pays qui n'ont pas ratifié la Convention, mais où l'on trouve des coalitions, la CCD a donné des conseils sur la façon d'approcher les gouvernements locaux pour les convaincre de l'intérêt qu'ils ont à la ratifier.

5e constatation : Le Programme est un moyen rentable et efficace de renforcer le secteur des arts et de la culture et de veiller à ce que les accords commerciaux internationaux ne nuisent pas à l'objectif du Canada de protéger et de promouvoir ses arts et sa culture.

Au niveau du Programme, l'équipe d'évaluation a constaté qu'en réunissant la CCA et la CDC dans un même cadre, PCH a réussi à réduire au minimum les coûts indirects du Programme, ce qui a contribué à l'efficacité et à la rentabilité générales. En outre, l'équipe a constaté que PCH gère bien le Programme, malgré des ressources très limitées.

Du côté des bénéficiaires, l'équipe a constaté que la CCA et la CDC parviennent à atteindre leurs objectifs avec des fonds et un personnel limités.

6e constatation : Il y a un léger chevauchement entre les activités de recherche de la CCA et celles du Conseil des Arts du Canada. On note une certaine confusion entre les activités de la CCD et celles du RIDC et de la FICDC.

L'équipe d'évaluation a constaté une certaine confusion entre les rôles de la CDC et de la FICDC, et entre ceux de la CDC et du RIDC. Toutefois, on a dégagé au moins deux distinctions entre la CDC et le RIDC : le RIDC représente largement les intérêts d'artistes individuels, tandis que la CDC se concentre sur les intérêts d'organisations; le RIDC n'a pas de programme national, contrairement à la CDC.

Enfin, l'équipe d'évaluation a constaté un certain chevauchement entre le type de recherches menées par le Conseil des Arts du Canada et la CCA. Malgré ce chevauchement apparent toutefois, les deux organismes diffèrent suffisamment quant au type de relations que chacun peut nouer avec les organisations et les particuliers du secteur culturel.

7^e constatation : Aucun rapport officiel sur le Programme n'est déposé, mais PCH obtient de l'information sur les activités réalisées grâce au financement accordé dans le cadre du Programme dans les rapports provisoires et annuels de la CCA et de la CDC. La CCA, dans ses rapports, a tendance à présenter plus de renseignements sur les tâches à accomplir que sur les résultats obtenus. En ce qui concerne les rapports de la CDC, ils ne semblent pas contenir autant d'information sur les réalisations auxquelles on est parvenu grâce au financement. Cette difficulté à faire état des résultats obtenus peut être attribuée au fait que le modèle logique du Programme ne contient pas de résultats intermédiaires concrets, précis et réalistes, ou encore, à un manque général de clarté quant à l'information que les responsables du Programme doivent présenter dans les rapports.

En ce qui concerne les rapports que la CDC et la CCA présentent à PCH au sujet de leurs accords de contribution, l'équipe a constaté que la CCA a défini des indicateurs du rendement qui lui permettent de mesurer les résultats attendus et les résultats à long terme, tandis que la CDC présente dans ses rapports une liste d'activités plutôt qu'une analyse des résultats obtenus. PCH a donc eu de la difficulté à faire la preuve que la CDC apporte une valeur ajoutée.

Bien que l'on puisse attribuer le manque de précision sur les retombées et les résultats de la CDC au fait qu'il est difficile de mesurer annuellement les résultats dans le secteur des arts et de la culture, le manque de précision du modèle logique du Programme peut aussi nuire à la présentation de rapports, pour la CDC, certes, mais aussi pour la CCA.

8^e constatation : Le mandat et les objectifs du Programme sont directement harmonisés avec les priorités récentes du gouvernement; indirectement harmonisés avec les priorités actuelles du gouvernement, et largement conformes aux objectifs stratégiques de PCH.

Mandat et objectifs du Programme par rapport aux priorités du gouvernement du Canada

Pour l'équipe d'évaluation, les investissements récents du gouvernement du Canada dans le secteur culturel signifient que le mandat et les objectifs du Programme sont conformes aux priorités récentes et actuelles du gouvernement du Canada. En outre, l'objectif du Programme qui consiste à *préserver et à mettre en valeur l'autonomie et la diversité des*

arts et de la culture canadiens sur la scène nationale et internationale est indirectement lié à la priorité du gouvernement du Canada qui consiste à *continuer à créer des emplois et à stimuler la croissance*, comme le prouve la contribution du secteur, légère mais importante, à l'économie canadienne. Enfin, le fait que le secteur fasse la promotion du bénévolat et de la philanthropie et qu'on puisse soutenir qu'il améliore la qualité de vie des Canadiens partout au pays semble indiquer que l'objectif du Programme de *préserver et de mettre en valeur l'autonomie et la diversité des arts et de la culture canadiens sur la scène nationale et internationale* est harmonisé avec la priorité du gouvernement qui consiste à *renforcer un Canada uni dans un monde en évolution*.

Il faut souligner que les activités de la CDC semblent aussi être cohérentes avec les énoncés récents du gouvernement en faveur des politiques sur les arts et la culture. L'importance de la Convention pour le Canada, notamment, a été affirmée à de nombreuses occasions entre 2006 et 2008.

Mandat et objectifs du Programme par rapport aux objectifs stratégiques de PCH

Conférence canadienne des arts

Pour favoriser l'atteinte du résultat « les expressions artistiques et le contenu culturel canadiens sont créés et accessibles au pays et à l'étranger », PCH s'est engagé à assurer le financement permanent des programmes artistiques qui contribuent à renforcer les pratiques entrepreneuriales et la durabilité des organisations artistiques et patrimoniales, et à améliorer l'infrastructure culturelle. L'équipe d'évaluation a constaté que cette stratégie est conforme aux objectifs et aux activités de la CCA.

L'équipe a aussi constaté que la CCA appuie le résultat stratégique de PCH « les expressions artistiques et le contenu culturel canadiens sont créés et accessibles au pays et à l'étranger » en menant des recherches, en établissant des réseaux et en diffusant de l'information au sein du secteur national des arts et de la culture; l'équipe a aussi constaté que les activités et objectifs de la CCA contribuent au but de PCH « les expressions artistiques et le contenu culturel canadiens sont créés et accessibles au pays et à l'étranger », puisqu'ils soutiennent l'établissement de réseaux artistiques nationaux.

Coalition pour la diversité culturelle

L'équipe d'évaluation a constaté que le mandat et les objectifs de la CDC sont bien harmonisés avec les priorités de PCH en matière de relations internationales :

1. exercer une influence sur le milieu international, de manière à compléter et à soutenir les objectifs nationaux en matière de politique culturelle;
2. contribuer aux priorités de la politique étrangère du Canada; et enfin,
3. faire connaître le modèle canadien en matière de diversité, ainsi que les valeurs et l'expertise du Canada.

La première de ces priorités concerne directement le rôle de la CDC, tandis que les activités de la CDC appuient la deuxième et la troisième priorités.

En plus d'être harmonisés avec les priorités de PCH en matière de relations internationales, le mandat et les objectifs de la CDC sont aussi conformes au résultat stratégique du Ministère qui veut que les expressions artistiques et le contenu culturel canadiens soient créés et accessibles au pays et à l'étranger, puisqu'ils supposent que la CDC doit rendre l'information sur la diversité culturelle disponible sur la scène internationale.

9^e constatation : Selon la documentation, les données et les informateurs clés, le gouvernement du Canada doit continuer à utiliser le Programme pour soutenir le développement du secteur des arts et de la culture.

Nous avons cherché à savoir si des faits probants plaident en faveur du maintien de la CCA et de la CDC comme véhicules pour soutenir l'essor du secteur.

Conférence canadienne des arts

L'équipe d'évaluation a relevé des faits qui plaident en faveur du maintien de la CCA comme véhicule pour soutenir l'essor du secteur culturel.

La CCA entretient une relation unique avec les organisations et les particuliers du secteur des arts et de la culture. En tant que pair, elle est bien placée pour fusionner les enjeux, ce que ne peuvent faire les autres organismes voués aux arts. De plus, la CCA fournit des services et des produits uniques (p. ex., les bulletins d'information) au secteur et au gouvernement du Canada

Plus important, de nombreuses activités de la CCA – alimenter le débat sur les questions d'ordre culturel, faire office de centre d'échanges pour les discussions préalables à l'élaboration de politiques, fournir de l'information sur les arts et la culture – ont permis de transmettre le point de vue et les intérêts du secteur culturel à PCH de manière efficace et rentable, ce qu'il aurait été difficile de réaliser au sein de PCH ou d'une autre ONG.

Coalition pour la diversité culturelle

L'équipe d'évaluation a constaté – malgré le fait que 110 des 193 membres de l'UNESCO ont déjà ratifié la Convention – que le besoin persiste pour la CDC de rechercher de nouvelles ratifications dans les régions sous-représentées. Elle doit aussi faire profiter en permanence de son savoir-faire aux pays, à l'échelle régionale; accroître la sensibilisation à la Convention dans les pays où elle est mal connue; et enfin, soutenir d'autres coalitions nationales dans leurs démarches pour faire ratifier la Convention et soulever les questions à l'UNESCO.

En plus de ses activités relatives à la ratification de la Convention, la CDC doit aussi contribuer en permanence à sa mise en œuvre.

Conclusions

Les arts et la culture sont importantes pour le Canada et l'économie canadienne

Les arts et la culture sont des éléments essentiels de l'identité canadienne, unissant la nation en tant que peuple et permettant aux Canadiens de témoigner de leurs horizons et expériences variés. Les statistiques publiées par le *Conference Board of Canada* indiquent en outre que le secteur des arts et de la culture a contribué de manière significative à l'économie canadienne.

Le gouvernement fédéral a un rôle à jouer à la fois sur la scène nationale et sur la scène internationale en matière d'arts et culture

Sur la scène nationale, le rôle du gouvernement du Canada dans les arts et la culture consiste à formuler des politiques et à fournir un soutien financier de manière à assurer l'essor du secteur culturel. Sur la scène internationale, le rôle du gouvernement consiste à faire la promotion de la diversité culturelle de la manière suivante :

- établir des coalitions dans les pays et régions où la Convention n'a pas été ratifiée;
- encourager d'autres pays à ratifier la Convention;
- contribuer aux lignes directrices opérationnelles de la Convention;
- surveiller les négociations commerciales pour assurer le respect de la Convention;
- faire valoir l'opinion de la société civile au sujet de la Convention;
- formuler des suggestions concernant la FICDC et encourager son soutien.

Les ONG sont importantes pour le secteur des arts et de la culture

Sur la scène nationale, la présence des ONG dans le secteur culturel est nécessaire, pour assurer des travaux de recherche indépendants et objectifs, certes, mais aussi pour créer un consensus entre les diverses voix du secteur. Sur la scène internationale, il faut assurer la participation permanente et solide des ONG à la mise en œuvre de la Convention. De plus, les ONG sont nécessaires pour assurer la visibilité permanente de la Convention.

La CCA et la CDC ont fait de précieuses contributions au secteur des arts et de la culture et au gouvernement du Canada

La CDC a réussi à tenir le gouvernement du Canada et les ONG canadiennes informés des enjeux internationaux relatifs à la diversité culturelle. Elle a aussi fait œuvre utile à titre de défenseur non gouvernemental de la diversité culturelle, en proposant un programme international qui protège l'autonomie et la diversité des arts et de la culture canadiens à l'étranger tout en contribuant à faire en sorte que les autres pays soient libres d'adopter les politiques nécessaires pour appuyer la diversité des expressions culturelles et la viabilité des entreprises qui produisent et distribuent ces expressions.

En outre, les activités de recherche indépendantes et objectives de la CCA sur le secteur culturel et ses efforts en vue de porter à la connaissance du gouvernement du Canada les sujets de préoccupation du secteur ont contribué à faire en sorte que la politique tienne compte de la contribution du secteur à la vie publique canadienne et la favorise. De plus, les interventions de la CCA pour diffuser de l'information essentielle aux organisations culturelles et coordonner le travail des organisations sur les enjeux communs ont permis à ces organisations de déterminer le type de répercussions que les politiques gouvernementales et le cours des événements auront sur les activités, et de s'adresser au gouvernement d'une seule et même voix..

Le Programme est rentable et constitue une bonne optimisation des ressources

La CCA et la CDC semblent fonctionner toutes deux de manière efficace, et les contributions du Programme à leurs activités sont essentielles, bien que de faible envergure. En outre, la gestion en tandem de ces organismes, dans le cadre du Programme, semble être une façon rentable à la fois de renforcer le secteur culturel du Canada et de faire en sorte que les accords commerciaux ne nuisent pas à l'objectif du Canada de protéger et de promouvoir ses arts et sa culture. Comme il n'y a pas de chevauchement dans la gestion du Programme entre les deux directions générales de PCH qui l'administrent, on conserve les ressources tout en tirant un gain maximal. Par conséquent, le Programme semble représenter une bonne optimisation des ressources.

Recommandations

1^{re} recommandation : Compte tenu des réalisations du Programme concernant le résultat relatif à la ratification de la Convention, les responsables du Programme pourraient revoir la poursuite de l'appui aux activités internationales revoir la poursuite de l'appui aux activités internationales

Cette recommandation se fonde sur les observations suivantes :

- Le Programme a joué un rôle important dans l'établissement de coalitions dans d'autres pays;
- Le Programme a été plus loin, en aidant les coalitions nationales à protéger et à promouvoir la diversité culturelle dans leurs sociétés, en rencontrant de nombreux représentants gouvernementaux pour les sensibiliser à l'importance de la Convention et en apportant son assistance aux coalitions pour les aider à comprendre les enjeux entourant la Convention, à mobiliser leurs industries culturelles et à présenter leurs points de vue devant le gouvernement.

2^e recommandation : Les responsables du Programme devraient se pencher sur la question à savoir s'il convient de revoir la conception du PACD afin de préciser les résultats attendus pour les bénéficiaires, en tenant compte des bénéfices du Programme pour les Canadiens, et d'ajuster le cadre de mesure du rendement pour améliorer la présentation de rapports sur les résultats

Cette recommandation se fonde sur les observations suivantes :

- Le Programme manque de résultats intermédiaires concrets, précis et réalistes pour les deux organismes bénéficiaires;
- Le Programme formule les résultats attendus principalement dans le contexte des besoins du gouvernement, malgré le fait que les éléments du modèle logique (p. ex., extrants, résultats immédiats et résultats intermédiaires) devraient tous contribuer logiquement à un résultat stratégique qui réponde aux besoins de l'ensemble de la population canadienne en général tels qu'atteints par le biais des résultats ministériels de PCH ;
- Le Programme manque de données adéquates sur le rendement pour pouvoir illustrer clairement les résultats obtenus.

3^e recommandation : Les responsables du programme devraient donner des directives plus précises aux organismes financés au sujet des activités couvertes par la contribution financière du Programme et des dépenses admissibles.

Cette recommandation se fonde sur les observations suivantes :

- On observe un certain manque de précision quant aux rôles des organismes participants et sur l'utilisation de fonds pour des activités particulières;
- Des directives plus précises sont requises sur les types d'activités qui sont admissibles par le biais du Programme.

1.0 Introduction et Contexte

Le présent rapport fait état des résultats de l'évaluation finale du Programme des arts, de la culture et de la diversité (PACD). L'évaluation, menée entre octobre 2009 et mai 2010, avait pour objet de procurer au ministère du Patrimoine canadien (PCH) une évaluation neutre, reposant sur des faits, de la pertinence, du succès, de l'efficacité et de la rentabilité du Programme. Les résultats de l'évaluation seront pris en compte dans le renouvellement du Programme.

L'équipe d'évaluation a mené cette évaluation finale en deux étapes, l'extrait de la première étape – un cadre d'évaluation terminé en janvier 2010 – servant de document de planification pour la deuxième étape, soit l'évaluation comme telle. L'évaluation couvre la période 2006-2009. Le présent rapport est structuré comme suit :

- Section 1.0 contexte du Programme et de l'évaluation;
- Section 2.0 plan d'évaluation et méthodologie;
- Section 3.0 constatations de l'évaluation;
- Section 4.0 nos conclusions; et
- Section 5.0 nos recommandations.

1.1 Description du programme

La présente sous-section brosse un portrait du Programme en décrivant son contexte, ses données fondamentales, ses intervenants et bénéficiaires et ses ressources.

1.1.1 Contexte du programme

Les institutions et réalisations culturelles du Canada figurent parmi les actifs les plus importants de la nation, l'unifiant en tant que peuple et permettant aux Canadiens de témoigner de la remarquable diversité de la nation. Un secteur artistique et culturel vivant est essentiel à l'identité canadienne et à l'économie sociale du pays. Il est donc important pour la qualité de vie des Canadiens que le gouvernement fédéral soutienne le secteur culturel, et ce soutien revêt une importance économique considérable.

Depuis 1976, le gouvernement du Canada soutient le secteur des arts et de la culture par l'intermédiaire du Programme de la Conférence canadienne des arts (CCA), établi par le Secrétariat d'État. En 1995, le Programme a été confié au nouveau ministère du Patrimoine canadien. Quatre ans plus tard, le gouvernement a assumé un rôle de premier plan pour assurer la promotion de la diversité culturelle dans une économie de plus en plus mondiale, lorsque la Coalition pour la diversité culturelle (CDC) a été financée pour la première fois par le Programme des partenariats communautaires de Patrimoine

canadien. En 2002, le Réseau international pour la diversité culturelle (RIDC), la CDC et la CCA ont été groupés sous le PACD.¹ Combiner le financement de ces trois organisations en un seul programme représentait un moyen pratique de régler le financement, et on espérait que cette façon de faire entraînerait des économies d'échelle.

Le secteur des arts et de la culture au Canada traverse une période de changement fondamental. Voici quelques-unes des nouvelles réalités dont il faut tenir compte :

- importants changements démographiques, notamment dans les grands centres urbains;
- évolution du Canada, devenu l'une des nations les plus urbanisées, aux prises avec les difficultés inhérentes aux centres urbains en croissance et à la perte de population dans les petites villes et les régions rurales;
- incorporation de la technologie dans presque tous les aspects des arts : création, production, diffusion et consommation;
- effritement des frontières entre les disciplines en raison de pratiques artistiques axées sur l'interdisciplinarité et l'interdisciplinarité croisée;
- mondialisation et conclusion d'accords commerciaux, qui peuvent constituer une menace pour la culture comme s'il s'agissait d'une marchandise parmi d'autres;
- nouvelles attitudes et attentes de la part de la population à propos des arts et de ce qui constitue de l'art; de la nécessité de démontrer en quoi le financement public des arts est bénéfique pour la population et la société; et de la possibilité de faire entendre sa voix et de participer aux décisions relatives à la prestation des services publics, y compris les événements artistiques.

Avec le PACD, le gouvernement du Canada vise à assurer une infrastructure organisationnelle dynamique pour le secteur culturel, garantissant ainsi que le gouvernement comprenne bien les réalités ci-dessus et en tienne compte dans sa politique tant nationale qu'internationale.

1.1.2 Données fondamentales

a) Aperçu

Le Programme contribue à l'atteinte de l'objectif stratégique central du Ministère qui consiste à veiller à ce que les expressions artistiques et le contenu culturel canadiens soient créés et accessibles au pays et à l'étranger² et à faire en sorte que le secteur des arts et de la culture ait la capacité de s'attaquer aux enjeux artistiques et culturels dans un monde changeant et stimulant.³

¹ Bien que le RIDC figure dans les documents de renouvellement 2006-2007 à titre d'organisation admissible à l'aide financière, dans les faits, il n'a reçu aucuns fonds du Programme actuel.

² *Architecture des activités de programmes de Patrimoine canadien 2009-2010*, PCH, 16 décembre 2009. Disponible à l'adresse <http://www.pch.gc.ca/pc-ch/org/missn/101-fra.cfm>.
Demande de propositions, PCH, 4 septembre 2009.

b) Objectifs du programme

Selon le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) et le Cadre de vérification axé sur les risques (CVAR), les objectifs du Programme consistent à contribuer à l'essor du secteur des arts et de la culture :

- veiller à ce que la politique gouvernementale reconnaisse la contribution du secteur des arts et de la culture à la vie publique canadienne et la favorise;
- veiller à ce que l'autonomie et la diversité des arts et de la culture canadiens soient préservées et mises en valeur sur la scène nationale et internationale.⁴

c) Activités de programme

Comme on peut le lire dans le CGRR et dans le CVAR, les activités admissibles à un soutien financier du PACD comprennent :⁵

- échange d'information, sensibilisation et communications avec les milieux culturels, les pouvoirs publics et les membres du public en général;
- prise de conscience et consensus, à l'échelle nationale et internationale, au sujet de questions stratégiques ayant trait à la diversité culturelle;
- activités de recherche et de développement approfondies et disponibles en temps opportun.

Bien que cela ne soit pas mentionné dans le CGRR ni dans le CVAR du Programme, les activités de défense et de pressions politiques menées sur la scène nationale ne sont pas admissibles à l'aide financière dans le cadre du PACD. Deux organisations, la CCA et la CDC, bénéficient de l'aide financière du PACD dans le cadre d'accords de contribution.

d) Résultats escomptés et extrants

Comme on peut le lire dans l'Évaluation sommative du Programme des arts, de la culture et de la diversité effectuée en 2006, le Programme vise à :⁶

- augmenter la recherche, l'analyse et le consensus sur des questions stratégiques pour aider les organismes voués aux arts et à la culture et les réseaux de chercheurs culturels;
- augmenter la capacité du secteur des arts et de la culture à entrer en contact avec les ministères, à faire mieux comprendre les retombées et la contribution des arts, de la culture et de la diversité au Canada, et à relier les arts à la vie communautaire des Canadiens au moyen de meilleurs instruments de communication;
- augmenter les efforts déployés en vue de l'obtention d'un consensus national sur des questions de politique culturelle et la création de liens plus solides entre les artistes canadiens et les associations vouées aux arts et à la culture;

⁴ *CGRR et CVAR : Programme des Arts, de la culture, et de la Diversité*, PCH, p. 4, avril 2006

⁵ *CGRR et CVAR intégrés*. p. 5-6.

⁶ *Évaluation sommative du Programme des arts, de la culture et de la diversité*. p. 12, 2006.

- augmenter les activités sur la scène nationale et internationale visant l'élaboration de conseils stratégiques et l'obtention d'un consensus sur l'importance de la diversité culturelle et l'élaboration d'instruments stratégiques internationaux.

e) Principaux intervenants et bénéficiaires

Un certain nombre de parties jouent un rôle dans le PACD ou en tirent des bénéfices. Parmi ces partenaires et bénéficiaires, on trouve des organisations qui contribuent à l'administration et à la mise en œuvre du Programme, des organisations qui apportent leur appui à la CCA ou à la CDC ou collaborent avec elles, et enfin, des organisations qui utilisent les services ou les travaux de recherche offerts par la CCA. Vous trouvez à l'annexe A un organigramme illustrant la relation entre ces différentes organisations.

Voici une description de la CCA et de la CDC – les partenaires et bénéficiaires directs du PACD :

La Conférence canadienne des arts

Depuis 1945, la CCA œuvre à l'élaboration, à l'analyse et à la promotion de politiques publiques visant à améliorer l'état des arts et de la culture dans la société canadienne. Lorsqu'elle fut créée, la CCA était la seule organisation nationale réunissant tous les arts, certes, mais elle était aussi chargée de représenter les intérêts des artistes, des créateurs et des professionnels des arts propres à des disciplines et des régions. Aujourd'hui, la CCA est l'une des nombreuses organisations canadiennes qui servent les intérêts des professionnels des arts et de la culture.⁷

La CCA est la tribune nationale de la communauté artistique et culturelle au Canada. Elle a pour mission d'effectuer des recherches, de produire des analyses et de mener des consultations sur les politiques gouvernementales concernant les arts et les institutions et industries culturelles canadiennes. Elle favorise et éclaire le débat public entourant les enjeux politiques et travaille à la promotion des droits des Canadiens en matière de culture.⁸ Ce mandat s'applique d'abord et avant tout à la scène nationale.

En tout, la CCA représente les intérêts collectifs de plus de 250 000 personnes. Parmi ses quelque 600 membres et ceux qui l'appuient, on compte des artistes, des travailleurs du domaine culturel, des organismes voués aux arts, des groupes syndicaux, des éducateurs en arts, des organismes issus des industries culturelles et des citoyens intéressés de l'ensemble du Canada.

Les principales activités que mène la CCA dans le cadre du Programme sont les suivantes :

⁷ *Mandat de la Conférence canadienne des arts en matière de politique culturelle*, CCA, 2007. Consulté le 18 novembre 2009 à l'adresse http://www.ccarts.ca/fr/about/mission/documents/cca_culturalpolicymandate_fr.pdf.

⁸ *Ibid.*

- alimenter le débat sur les questions d'ordre culturel par ses travaux de recherche et ses activités de sensibilisation;
- fournir un centre d'échanges pour les discussions préalables à l'élaboration de politiques;
- expliquer le secteur culturel au gouvernement, et vice-versa, c.-à-d. faciliter la communication entre le gouvernement et le secteur culturel;
- publier un périodique pour ses membres;
- tenir un site Web contenant de l'information fiable et accessible sur les arts et la culture.

L'organisation veut notamment contribuer à éclairer le débat sur les questions entourant les arts et la culture en créant des lieux de réflexion et d'analyse sur les arts et la culture; en établissant un consensus parmi ses membres sur les questions d'ordre culturel; en présentant une vue globale de l'ensemble du secteur culturel, donnant ainsi une voix à des artistes qui, sans la CCA, n'en auraient pas; en faisant la promotion des arts et de la culture à la lumière de leur incidence sur l'éducation, la santé, etc.; et en créant des liens entre les communautés francophone et anglophone dans le domaine des arts et de la culture. On s'attend que les résultats comprennent la cueillette et la diffusion efficaces d'information et une communication accrue et mieux structurée de l'information.

Le PACD contribue de manière importante au budget de la CCA. Selon le rapport annuel pour 2007-2009 de la CCA, la contribution du PACD compte pour 82 % de l'ensemble des contributions dont elle bénéficie. Il s'agit d'une hausse par rapport aux deux derniers exercices, où cette aide financière comptait pour 52 % (2006-2007) et 25 % (2005-2006) de l'ensemble des contributions, respectivement.⁹ Cette hausse de 25 à 82 % s'explique par de nombreux facteurs, notamment la perte des contributions provenant des organismes suivants :

- Conseil des Arts du Canada;
- Conseil des ressources humaines;
- *Alberta Community Development*;
- Province de l'Ontario,
- Fondation de la famille J.W. McConnell (*ArtsSmarts*).¹⁰

Ces pertes contribuent à une perte générale de contributions de l'ordre de 76 % entre 2005-2006 et 2007-2008, perte qui, à son tour, contribue à une perte de 72 % des revenus totaux de cette même période. Compte tenu de ces pertes considérables, le pourcentage des revenus et contributions totaux de la CCA que représente le PACD – dont la contribution est demeurée constante depuis 2006 – a nécessairement augmenté entre 2005-2006 et 2007-2008.

⁹ *Rapport annuel 2006-2007*, CCA, p. 9.

¹⁰ *Ibid.*

La Coalition pour la diversité culturelle

C'est au printemps 1998 que des associations professionnelles du milieu culturel québécois ont mis sur pied la CDC. L'organisation a élargi son assise à l'automne 1998 en invitant toutes les grandes associations professionnelles à déposer une demande d'adhésion. Aujourd'hui, la CDC compte 34 organisations membres qui, à leur tour, représentent des producteurs, des distributeurs, des artistes et des éditeurs indépendants qui travaillent dans le domaine de l'édition, du cinéma, de la télévision, de la musique, des arts de la scène et des arts visuels. Contrairement au RIDC, qui traite avant tout avec des artistes individuels, les membres de la Coalition sont surtout des producteurs ou de petits entrepreneurs du secteur culturel. L'organisation s'attache surtout à faire connaître, sur la scène tant nationale qu'internationale, l'importance des politiques culturelles et, notamment, à promouvoir le droit des États et des gouvernements à définir leurs propres politiques culturelles dans le contexte des négociations commerciales internationales.¹¹

Patrimoine canadien a commencé à soutenir la CDC en 1999 pour l'aider à mener ses activités à l'appui du principe selon lequel la politique culturelle ne doit pas être subordonnée aux contraintes des accords commerciaux internationaux.

Au cours des dernières années, l'un des points de mire de la CDC a été la Convention de l'UNESCO pour la protection de la diversité des contenus culturels et des expressions artistiques (la Convention), que le Canada a ratifiée en novembre 2005. La Convention est un instrument qui incite les pays signataires à promouvoir le droit des États de soutenir la diversité des expressions culturelles de leurs citoyens en permettant aux États d'appliquer les politiques de leur choix à leurs secteurs culturels nationaux. La Convention se veut notamment un point de référence pour les pays qui se préparent à entamer des négociations bilatérales ou multilatérales dans lesquelles la culture entre en jeu.

La Convention est entrée en vigueur le 1er février 1978. Au 21 avril 2010, elle avait été ratifiée par 110 États membres de l'UNESCO et par la Communauté européenne.¹²

Les principales activités de la CDC sont les suivantes :

- participer à des rencontres (nationales et internationales) et missions dans des pays étrangers;
- assurer la coordination avec le gouvernement du Canada au sujet de l'échange d'information;
- passer en revue des documents;
- assurer la liaison entre les organisations culturelles et le gouvernement fédéral, c.-à-d. expliquer le point de vue des organisations culturelles sur les grands enjeux;

¹¹ *Historique*, CDC, sans date. Consulté le 18 novembre 2009 à l'adresse http://www.cdc-cd.org/main_pages_en/background_en.htm.

¹² *Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles*, UNESCO, (sans date.) Extrait du site <http://portal.unesco.org/la/convention.asp?language=F&KO=31038> le 28 mars 2010.

- soulever l'intérêt pour les questions d'ordre culturel au-delà de ses propres membres, c.-à-d. accroître la sensibilisation de la population générale et des partenaires étrangers;
- soutenir la Convention :
 - conseiller l'UNESCO, notamment à titre de Secrétariat de la Fédération internationale des coalitions pour la diversité culturelle (FICDC);
 - veiller à ce que la mise en œuvre de la Convention se fasse dans le respect des objectifs canadiens;
 - continuer à promouvoir la ratification de la Convention auprès des pays qui ne l'ont pas encore ratifiée;
 - surveiller le respect de la Convention dans les pays signataires, c.-à-d. veiller à ce que les pays qui l'ont ratifiée ne renoncent pas aux droits consentis, et à ce que les négociations commerciales et culturelles entre les pays reflètent les idées énoncées dans la Convention;
 - promouvoir la Convention de manière à ce qu'elle soit adoptée pour reconnaître la nature à la fois économique et culturelle des activités, biens et services.¹³

Parmi les objectifs de l'organisation, citons persuader les gouvernements étrangers d'établir des politiques et des programmes pour soutenir la culture locale; promouvoir les intérêts du Canada relatifs à la diversité des expressions culturelles; veiller à l'équilibre entre culture et commerce, veillant ainsi à ce que les accords commerciaux ne minent pas les politiques culturelles nationales; créer un cadre réaliste pour la culture canadienne qui soit distinct des accords commerciaux. Un objectif connexe consiste à faire la promotion du Canada en tant que pays qui valorise la diversité culturelle.

Outre ses autres responsabilités, la CDC fait office de secrétariat de la FICDC, (fédération internationale d'organisations culturelles fondée en 2007 et vouée à la défense du droit des États d'appliquer des politiques culturelles). La Fédération a reçu en juillet 2009 le statut d'« ONG en relations officielles avec l'UNESCO ».

Les fonds versés dans le cadre du PACD constituent environ 40 % du budget total de la CDC.¹⁴

f) Rôles et responsabilités relatifs aux Programme

Le Programme est géré par deux services de PCH :

- Direction générale de la politique des arts;
- Direction générale des affaires internationales.

¹³ Remarque : Cette Convention ne changera ni ne modifiera jamais les droits et obligations découlant d'autres documents juridiques auxquels les États sont parties, y compris les accords commerciaux internationaux, qu'ils soient bilatéraux, régionaux ou multilatéraux, conformément à l'article 20 – Relations avec les autres instruments : soutien mutuel, complémentarité et non-subordination.

¹⁴ *États financiers au 31 mars 2009*. CCD. p. 9.

La Direction générale de la politique des arts détient les autorisations en matière de financement du PACD mais, sur le plan opérationnel, elle ne supervise que la participation de la CCA au Programme. La Direction générale des affaires internationales assume la responsabilité fonctionnelle de la CDC, fournissant les analyses et formulant les recommandations relatives aux demandes de financement et au versement des contributions.¹⁵ Les deux directions générales sont ainsi solidairement responsables de la conception du PACD, de sa gestion et de ses résultats.

1.1.3 Ressources du programme

Le PACD jouit d'un budget de 390 000 \$ par année depuis l'exercice 2006-2007. Le plein montant disponible par l'intermédiaire du Programme a été fourni à la CCA au cours des quatre derniers exercices du Programme – de 2006-2007 à 2009-2010.¹⁶ Voici l'historique de financement complet de la CCA :

Tableau 1.1 : Contributions annuelles du PACD à la CCA

Exercice financier	Financement total
2009-2010	390 000 \$
2008-2009	390,000 \$
2007-2008	390,000 \$
2006-2007	390,000 \$
2003-2006 (cumulatif)	1 470 000 \$

Le Programme ne comprend pas de fonds pour la CDC. Les fonds fournis à la CDC sont indiqués ou absorbés à l'aide des processus de pression internes à PCH. La CDC peut recevoir jusqu'à 200 000 \$ annuellement, ce qui comprend des fonds réguliers de 100 000 \$ et des fonds conditionnels pouvant atteindre 100 000 \$, versés en contrepartie des fonds obtenus de sources privées.¹⁷ Le tableau ci-dessous donne la liste des contributions versées à la CDC par le passé dans le cadre du PACD, et des fonds de contrepartie versés depuis l'exercice 2002-2003 :¹⁸

¹⁵ *CGRR et CVAR intégrés*, p. 11.

¹⁶ *Arts, Culture and Diversity Program: An overview*. PCH. (October 2009.) p. 6.

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ *Arts, Culture and Diversity Program: An overview*. PCH. (October 2009.) p. 8.

Tableau 1.2 : Contributions annuelles du PACD à la CDV

Exercice financier	Fonds réguliers	Fonds conditionnels	Total
2009-2010 (projeté)	100,000 \$	98 450 \$	198 450 \$
2008-2009	100,000 \$	94 950 \$	194 950 \$
2007-2008	85 319 \$	100 000 \$	185 319 \$
2006-2007	100 000 \$	100 000 \$	200 000 \$
2003-2006 (cumulatif)	400 000 \$	395 650 \$	795 650 \$

1.1.4 Modèle logique du programme

Un modèle logique est la représentation graphique d'un programme, d'une politique ou d'une initiative. Dans le cas du PACD, les activités, les extrants et les résultats stratégiques sont ceux du programme-cadre, tandis que les résultats intermédiaires et finaux comprennent les résultats de la CCA et de la CDC. Vous trouverez le modèle logique du Programme à l'annexe B. Tiré du CGRR du PACD, le premier des trois résultats intermédiaires mentionnés dans le modèle (les enjeux et difficultés qui concernent le secteur des arts et de la culture sont portés à la connaissance du gouvernement) a été modifié pour inclure les enjeux, mais aussi les difficultés, afin de mieux tenir compte du rôle de la CCA et de la CDC, respectivement. Le troisième des trois résultats intermédiaires (les avantages qu'apportent la protection et la promotion de la diversité culturelle sont portés à la connaissance des partenaires étrangers) est un ajout au modèle logique d'origine, qui ne comptait pas d'étape intermédiaire pour la CDC reflétant le travail international de l'organisation. Cette information a été ajoutée aux fins de l'évaluation sommative.

1.2 Contexte de l'évaluation

Cette sous-section explique les raisons pour lesquelles on a mené cette évaluation et pour lesquelles on l'a fait à ce moment-ci, et la façon dont les résultats de cette évaluation seront utilisés. Elle décrit les objectifs et la portée de l'évaluation; le client, les destinataires et les principaux partenaires de l'évaluation; l'échéancier du travail d'évaluation, et enfin, les enjeux et questions abordés par l'évaluation, y compris les questions concernant la pertinence du Programme et son rendement.

1.2.1 Justification de l'évaluation et utilisation prévue des résultats

La présente évaluation fait partie du Plan d'évaluation 2009 2010. Les résultats de l'évaluation devraient être pris en compte dans les décisions concernant le renouvellement du Programme. Si PCH décide de maintenir le Programme, on s'attend à ce que les possibilités d'amélioration décrites dans le présent document et les recommandations formulées relativement au fonctionnement et à l'orientation du PACD contribuent à la planification du PACD et du personnel de PCH.

1.2.2 Objectifs et échéancier de l'évaluation

Les grands objectifs poursuivis dans l'évaluation du Programme étaient les suivants :

- évaluer la pertinence du Programme et la nécessité de le maintenir;
- déterminer la mesure dans laquelle le Programme a atteint ses résultats intermédiaires et finaux et progressé dans l'atteinte d'un des résultats stratégiques de PCH;
- examiner l'efficacité et la rentabilité du Programme et les façons de faire en matière de collecte de données.

Les activités menées à l'égard du cadre d'évaluation ont commencé à l'automne 2009 pour se terminer le 22 janvier 2010. Dressé avec l'aide de PCH, le cadre a fourni le plan de l'évaluation. L'évaluation comme telle a commencé dès l'approbation du cadre par PCH en janvier 2010. La collecte de données s'est terminée à la mi-mars 2010.

1.2.3 Client de l'évaluation

Le client de l'évaluation finale était le ministère du Patrimoine canadien (PCH). Les services de la firme de consultants en gestion Goss Gilroy Inc. ont été retenus pour réaliser l'évaluation. La Direction des services d'évaluation de PCH était responsable de l'évaluation.

1.2.4 Questions et enjeux de l'évaluation

Dans l'évaluation, nous avons cherché à répondre à des questions couvrant deux grands domaines : pertinence et rendement du Programme. Ces deux domaines concordent avec les deux enjeux fondamentaux à évaluer, selon la nouvelle Politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor. Comme il s'agit d'une évaluation sommative, l'évaluation est concentrée sur l'atteinte des résultats intermédiaires, finaux et stratégiques. Toutefois, elle se penche aussi sur les résultats immédiats du Programme, sur sa mise en œuvre et sur sa conception.

Les questions relatives à l'évaluation sont énoncées dans la matrice d'évaluation, à l'annexe C.

2.0 Conception et méthodologie

Cette section dresse le sommaire des descriptions détaillées données dans le cadre d'évaluation, de même que les autres points saillants de la méthodologie observés lors de la collecte de données, y compris les énoncés sur l'exactitude et la fiabilité des données, les limites du plan d'évaluation et de la méthodologie employée, et les mesures adoptées pour atténuer ces limites.

2.1 Méthodes d'évaluation

La méthodologie employée repose sur de multiples sources de données : analyse documentaire, entrevues avec les intervenants clés et deux études de cas portant sur des aspects précis relatifs aux deux organismes financés par le Programme. Le principal changement par rapport à ce qui avait été indiqué dans la proposition initiale est l'ajout d'un sondage en ligne auprès des membres de la CCA. Nous n'avons pas mené de sondage auprès des membres de la CDC en raison du peu de membres qu'elle compte et de l'orientation internationale de l'organisation; toutefois, quelques-uns d'entre eux ont été interviewés à titre d'intervenants.

On explique à l'annexe C comment on a utilisé chaque source de données pour répondre aux questions d'évaluation indiquées à la section 3.0. Ces sources de données sont décrites ci-dessous.

2.1.1 Entrevues avec les répondants clés

En tout, 24 entrevues ont été menées avec les groupes d'intervenants ci-dessous :

Tableau 2.1 : Informateurs clés, par type

Type d'informateurs clés	Cible	Terminé
Personnel de PCH	5	5
<i>PCH – Direction générale de la politique des arts</i>	2	2
<i>PCH – Direction générale des affaires internationales</i>	2	2
<i>PCH – autres</i>	1	1
Bénéficiaires	4	4
<i>CCD – personnel</i>	1	1
<i>CCD – membres</i>	2	2
<i>CCA – personnel</i>	1	1
CCA – Partenaires	10	7
<i>Autres bailleurs de fonds</i>	1	1
<i>Anciens bailleurs de fonds</i>	1	0
<i>Universités</i>	1	0
<i>Ancien personnel de la CCA</i>	1	0
<i>Organisations du secteur des arts non membres de la CCA</i>	3	3

Type d'informateurs clés	Cible	Terminé
<i>Autres intervenants</i>	3	3
CDC – Partenaires	8	8
<i>MAECI</i>	2	1
<i>Autres bailleurs de fonds</i>	3	4
<i>Représentants d'institutions internationales du secteur des arts et de la culture</i>	1	1
<i>Parties à la Convention qui sont membres du Comité intergouvernemental</i>	1	1
<i>Parties à la Convention qui ne sont pas membres du Comité intergouvernemental</i>	1	1
Total	27	24

Les entrevues ont été menées à l'aide de guides structurés, qui figurent à l'annexe D.

Dans notre rapport, nous avons utilisé l'échelle quantitative suivante pour rendre l'importance relative des réponses des informateurs clés.

- « Tous/presque tous » – Les conclusions reflètent l'opinion d'au moins 90 % des informateurs clés du groupe;
- « Grande majorité » – Les conclusions reflètent l'opinion d'au moins 75 % mais de moins de 90 % des informateurs clés du groupe;
- « Majorité » – Les conclusions reflètent l'opinion d'au moins 50 % mais de moins de 75 % des informateurs clés du groupe;
- « Certains » – Les conclusions reflètent l'opinion d'au moins 25 % mais de moins de 50 % des informateurs clés du groupe;
- « Quelques-uns » – Les conclusions reflètent l'opinion d'au moins deux répondants, mais de moins de 25 % des informateurs clés du groupe.

2.1.2 Sondage en ligne

Un sondage en ligne a été mené auprès des membres de la CCA afin d'évaluer deux grands points :

- satisfaction relative à l'égard des produits créés grâce au financement obtenu dans le cadre du PACD (p. ex. les bulletins d'information) et utilisation de ces produits;
- incidence des activités de la CCA financées par le PACD sur ses organisations membres et sur le secteur des arts et de la culture en général.

Le document utilisé par l'équipe d'évaluation pour mener le sondage en ligne figure à l'annexe D.

L'équipe d'évaluation a tenté de trouver l'adresse électronique de toutes les personnes ou organisations dont les coordonnées ne figuraient pas dans le répertoire électronique de la CCA, et nous avons pu joindre 92 % de l'ensemble des membres de la CCA (soit 353 sur 383) pour

leur faire parvenir le sondage. Sur les 353 membres de la CCA qui ont reçu le sondage, 111 (ou 31 %) y ont répondu.

La majorité (87 %) des répondants (n=111) sont membres de la CCA depuis plus de trois ans. À la question qui demandait aux répondants de se décrire, près de la moitié des répondants (48 %, n=111) ont choisi la catégorie « Autre » parmi le choix suivant :

- Organisation du secteur des arts :
 - éducateur
 - syndicat
 - bailleur de fonds
 - conseil
- Artiste individuel :
 - créateur
 - présentateur
 - producteur
- particuliers engagés dans les arts :
 - études
 - plaisir
 - bénévolat
 - philanthropie
 - travail (p. ex. enseignant en arts)
- Défenseur des arts et de la culture
- Autre

Après la catégorie « Autre », les réponses les plus fréquentes sont « éducateur » (16 %, n=111); « conseil » et « travail » (tous deux à 11 %, n=111); et enfin, « syndicat » et « créateur » (tous deux à 7 % n=111). Parmi les répondants qui ont sélectionné la catégorie « Autre », certains (31 %) se sont associés à des organisations du secteur des arts autres que les quatre options proposées (ci-dessus), et près du quart (24 %) sont en fait des particuliers engagés dans les arts dans le cadre de leur travail, mais qui ne se sont pas désignés comme tels. Vous trouverez à l'annexe E un rapport technique complet sur le sondage en ligne.

2.1.3 Études de cas

Deux études de cas axées sur les enjeux ont été entreprises afin de connaître l'incidence du financement accordé dans le cadre du PACD – une étude de cas pour chaque organisation bénéficiaire. Avec la première de ces études, nous voulions répondre à la question « Quelle est l'utilité des bulletins d'information de la CCA pour le secteur des arts et de la culture et/ou pour PCH? ». La deuxième étude abordait la question « Quel a été l'effet de la collaboration de la CDC avec des coalitions internationales du secteur des arts et la FICDC sur le processus de ratification de la Convention et ses résultats? ». Vous trouverez à l'annexe F une description complète de ces deux études.

2.1.4 Analyse documentaire et analyse des données

La firme GGI a mené une analyse documentaire rationalisée afin de relever les pratiques éclairantes adoptées dans d'autres pays et pour aborder les enjeux de l'évaluation relatifs à la pertinence (question d'évaluation no 1) et au rendement (questions d'évaluation nos 7 et 9). Au total, 52 documents ont été passés en revue. Cela comprend tous les documents suggérés par PCH, de même que des documents retenus lors de recherche sur Internet. Vous trouverez la liste complète des documents que l'équipe d'évaluation a passés en revue à l'annexe H.

Il n'y avait pas de données sur le PACD lui-même, mais les quatre publications et études spéciales suivantes de Statistique Canada ont été consultées afin d'obtenir le contexte des enjeux de l'évaluation :

- *Gains des travailleurs du secteur culturel : constatations fondées sur les données du recensement du Canada, 2005*
- *Travailler ensemble : une mise à jour du Comité consultatif national de la statistique culturelle, 2000*
- *Les répercussions du secteur de la culture sur l'économie du Canada, 2005*
- *Cadre canadien pour les statistiques culturelles, 2004*

L'équipe d'évaluation a aussi analysé les données trouvées dans *La population active du secteur culturel canadien*, Conseil des ressources humaines du secteur culturel, 2004. Si les données contenues dans ces rapports ne sont pas récentes, elles procurent toutefois une perspective précieuse sur le rôle des arts et de la culture au Canada et dans l'économie canadienne.

2.1.5 Examen de documents

L'équipe d'évaluation a entrepris un examen approfondi de la documentation du PACD pour aborder les enjeux de l'évaluation que sont la pertinence (question d'évaluation n° 1) et le rendement (questions d'évaluation n°s 3, 4, 6 et 7). Au total, l'équipe d'évaluation a passé en revue 33 documents, dont les types suivants :

- accords de contribution;
- demandes de financement déposées auprès de PCH;
- documents étayant l'approbation des contributions;
- rapports d'activité et rapports d'étape;
- rapports annuels;
- états financiers et budgets;
- plans de travail et plans stratégiques;
- procès-verbaux et courriels;
- propositions de projets.

Vous trouverez à l'annexe I la liste complète de ces documents.

2.2 Limites et difficultés inhérentes au plan d'évaluation et à la méthodologie

Comme il est difficile de quantifier la valeur générée par les organisations du secteur des arts et de la culture, la méthodologie utilisée pour cette évaluation est largement de nature qualitative. L'équipe d'évaluation a tenté d'atténuer ce déséquilibre inévitable entre données qualitatives et données quantitatives en incorporant les sources de données présentées ci dessus – études de cas, examen de la documentation et des données, analyse documentaire, sondage en ligne et entrevues avec les informateurs clés – dans sa méthodologie. Toutefois, toutes ces sources de données – y compris le sondage en ligne, qui permet dans une certaine mesure de quantifier les résultats – reposent sur des perceptions individuelles. Cela compliquait de plusieurs façons la tâche de l'équipe d'évaluation, comme on le verra plus bas.

Bien que quatre guides d'entrevue aient été préparés afin de circonscrire les commentaires auxquels on s'attendait de la part de la vaste gamme d'informateurs clés sélectionnés par l'équipe d'évaluation (de concert avec PCH), il a fallu leur apporter de nombreuses modifications en cours de route pour tenir compte du savoir faire et de l'expérience variés des répondants. Cela s'explique par le fait que – à l'exception du sondage en ligne, dont tous les répondants sont des membres de la CCA – il était difficile de trouver des groupes significatifs pouvant donner le même point de vue sur le PACD. Cela a compliqué le travail de l'équipe d'évaluation pour l'élaboration de guides normalisés, la synthétisation des perceptions individuelles et l'établissement d'un portrait global de l'information obtenue au moyen des entrevues. Cela dit, le fait d'avoir recours à ce large éventail de personnes comme source d'information a permis l'obtention de riches données pour l'étude.

Une autre difficulté a été de joindre les informateurs clés à l'étranger. Bien que cette situation ne s'applique qu'à la deuxième étude de cas – un tiers des informateurs clés n'ont pu être joints – , elle posait un problème particulier parce que quatre d'entre eux constituaient des catégories entières de répondants (soit *Pays n'ayant pas ratifié la Convention, mais où l'on trouve une coalition*, et *Pays qui n'ont pas ratifié la Convention et où n'on ne trouve pas de coalition*). Résultat : l'équipe d'évaluation a eu de la peine à synthétiser les perceptions souvent uniques des particuliers qui avaient participé à l'étude de cas. Cela dit, les informateurs clés que l'équipe a pu joindre facilement ont été très utiles, compte tenu de l'étendue de leur connaissance de la CDC et de la Convention, et leur contribution à l'évaluation a été fort utile.

Une troisième et dernière difficulté a été de trouver des informateurs clés pouvant parler des réalisations de la CDC après la création de la FICDC en 2007. Notamment, la majorité des informateurs clés ne pouvaient faire la distinction entre les activités des deux organisations. À cause de la difficulté de synthétiser les points de vue et les perceptions des quelques personnes qui pouvaient parler directement des réalisations de la CDC, l'équipe d'évaluation a eu de la difficulté à attribuer à la CDC les réalisations dans le domaine de la protection et de la promotion de la diversité culturelle.

2.2.1 Biais du sondage en ligne et des entrevues des informateurs clés

Comme nous l'avons déjà mentionné, le sondage en ligne permettait une certaine quantification des perceptions d'un groupe important de personnes pouvant donner le même point de vue sur le PACD. Toutefois, comme l'équipe d'évaluation n'a pu communiquer avec tous les membres de la CCA pour leur proposer le sondage en ligne¹⁹ et parce que les informateurs qu'on a pu joindre n'ont pas tous répondu au sondage,²⁰ cette source de données est sujette dans une certaine mesure à un biais de non-réponse. Cela dit, l'équipe croit que, comparativement à d'autres évaluations menées au Ministère, le taux de réponse du sondage en ligne était normal, voire supérieur à la moyenne.

Les entrevues avec les informateurs clés étaient aussi susceptibles de présenter un biais de non-réponse, puisque 17 % des informateurs sélectionnés (qui n'ont pas participé à l'étude de cas) (n=52) n'ont pu être joints ni par téléphone ni par courriel, malgré de nombreuses tentatives de

¹⁹ L'équipe n'a pu joindre 8 % (31) des 383 membres de la CCA.

²⁰ The Le taux de réponse au sondage en ligne est de 31%, c.-à-d. que 111 des personnes avec lesquelles GGI a communiqué ont répondu au sondage.

la part de l'équipe d'évaluation. Les évaluateurs ont atténué ce biais en remplaçant certains des informateurs clés impossibles à joindre par des particuliers qui se trouvent dans des positions comparables ou qui ont une compréhension semblable du PACD, de la CCA et de la CDC.

3.0 Constatations

La présente section est divisée selon les enjeux de l'évaluation, et les constatations sont présentées selon les questions d'évaluation abordées, conformément aux deux enjeux précisés dans la politique d'évaluation du Conseil du Trésor, soit le rendement et la pertinence. Les constatations découlant de chaque question abordent les indicateurs correspondants, tels que décrits dans la matrice d'évaluation.

3.1 Rendement

Question d'évaluation n° 3 : Le Programme est-il mis en œuvre comme prévu? Quelles sont les forces et les faiblesses de la conception du Programme?

Principale constatation : Bien qu'il se soit légèrement écarté de son concept d'origine, le Programme est bien livré de manière générale et mis en œuvre comme prévu. Nous avons relevé une grande faiblesse et une grande force dans la conception du Programme.

Comme nous l'avons expliqué dans l'introduction du présent rapport, le RIDC, la CDC et la CCA ont été groupés sous un seul programme, le PACD, en 2002, avec l'approbation du Conseil du Trésor.²¹ Le Programme est géré par deux services de PCH, soit la Direction générale de la politique des arts, qui supervise le financement accordé à la CCA, et la Direction générale des affaires internationales, qui assume la responsabilité fonctionnelle de la CDC. À la Direction générale des affaires internationales, deux directions jouent un rôle dans la gestion du PACD. Il s'agit de la Direction des politiques et programmes internationaux, responsable de la gestion des subventions et contributions du Programme, et de la Direction générale des relations internationales, qui est responsable du contenu et assume le rôle de chef de file en matière de diversité culturelle.

Les deux directions générales sont solidairement responsables de la conception du PACD, de sa gestion et de ses résultats. Le Programme vise à procurer à deux organisations pancanadiennes respectées des fonds auxquels elles n'auraient pas accès autrement, leur permettant de mener des activités de recherche objectives et indépendantes et de créer des réseaux, tout en soutenant les positions internationales du Canada dans un secteur qui ne peut se soutenir lui-même. En outre, bien que la division de la responsabilité du PACD entre deux directions générales de PCH puisse sembler atypique par rapport à d'autres programmes de PCH ou d'autres ministères, l'équipe d'évaluation a constaté que cela constitue une grande force de la conception du Programme, puisque cela permet au Programme de profiter du savoir-faire du personnel des deux unités.

²¹ Bien que le RIDC figure dans les documents de renouvellement 2006-2007 à titre d'organisation admissible à l'aide financière, dans les faits, il n'a reçu aucuns fonds du Programme actuel.

Les entrevues menées auprès des informateurs clés n'ont pas révélé de sujets de préoccupation précis quant à la conception du PACD, sa mise en œuvre ou sa prestation. Cette absence de commentaire négatif a été jugée positive par l'équipe d'évaluation. Cela dit, il faut répéter le fait que le Programme s'est écarté de son concept d'origine en ce que le Réseau international pour la diversité culturelle, qui cadrait au départ dans le Programme avec la CDC et la CCA, n'a reçu aucune aide financière en vertu du Programme.

De plus, l'analyse documentaire a révélé que le manque de définition claire des termes « défense » et « pressions politiques » empêche de bien comprendre le type d'activités qui sont admissibles au financement. Ce flou a entraîné une certaine déconnexion entre le PACD et l'un de ses principaux bénéficiaires, la CCA.

En 2008, le Ministère a mis en doute l'utilisation des fonds que faisait la CCA pour des activités perçues par PCH comme des activités de défense, ce qui a incité la CCA à s'écarter des activités susceptibles d'être interprétées comme étant des activités de défense pour se concentrer sur la recherche²². Aujourd'hui, la CCA a adopté un modèle axé sur la réflexion et la recherche, ce qui signifie qu'elle se concentre presque exclusivement sur des activités indépendantes d'analyse des politiques, de recherche et d'évaluation qui s'adressent notamment au gouvernement fédéral et à des organisations du secteur des arts et de la culture. PCH appuie cette nouvelle orientation, précisant que les discussions entre le Ministère et la CCA ont contribué à préciser ce que l'on entend par « activités de défense » et « pressions politiques », mais l'équipe d'évaluation demeure convaincue que les documents relatifs au Programme manquent de précision quant au sens des termes « défense » et « pressions politiques » et aux genres de limites que ces termes sous-tendent pour la CCA.

Dans le cadre de son analyse documentaire et des entrevues avec les informateurs clés, l'équipe d'évaluation a aussi constaté qu'il semble y avoir un manque de clarté quant à l'organisme – la FICDC ou la CDC – qui doit agir dans une situation donnée. La FICDC a été créée après le renouvellement du PACD, mais le fait que la CDC soit le secrétariat de la FICDC influe sur la façon dont la CDC répond aux objectifs du PACD. Cela a aussi entraîné un certain flou quant à ce qui constitue, pour la CDC, une dépense admissible des fonds de PCH. Malgré le succès évident de la collaboration entre les deux organisations – et malgré la valeur unique qu'ajoute la FICDC en tant que coalition neutre, sans programme politique particulier et dotée d'une vaste base –, l'équipe d'évaluation croit que l'utilisation potentielle de la FICDC pour réaliser un résultat attendu (*Le Canada continue de jouer un rôle de premier plan dans la promotion de la diversité culturelle sur la scène internationale*²³) peut être un indice que le Programme n'est pas mis en œuvre exactement comme c'était prévu.

²² Formulaire d'évaluation définitive des demandes. CCA

²³ Résultat tiré du RMAF du PACD, 2006

Question d'évaluation n° 4 : La structure de gouvernance du PACD est-elle clairement définie et est-elle appuyée par des documents? Est-elle efficace?

Question d'évaluation n° 5 : Les processus décisionnels sont-ils clairs? Sont-ils efficaces?

Principale constatation : La structure de gouvernance et les processus décisionnels sont clairs et efficaces.

Étant donné que le Programme est géré par deux services de PCH – dont l'une (la Direction générale des affaires internationales) compte deux directions qui jouent un rôle dans la gestion du PACD –, sa structure de gouvernance est plus complexe que celles d'autres programmes, mais cela permet, selon les informateurs clés, de profiter d'un plus grand savoir-faire et d'un système de freins et contrepoids. Tous les gestionnaires de PCH qui ont participé à cette évaluation ont fait écho à ce sentiment. L'équipe d'évaluation a constaté que la structure de gouvernance du Programme, décrite comme étant « un mariage de convenance qui tient la route », était clairement définie, certes, mais aussi tellement efficace qu'elle pourrait servir de modèle pour de futurs programmes de même envergure. En fait, selon l'équipe d'évaluation, ce serait faire mauvais usage des fonds et des ressources humaines que de doubler l'infrastructure, la capacité et le savoir-faire général (p. ex., connaissance des subventions et contributions) des deux directions générales de PCH qui gèrent le PACD.

Dans la même veine, l'équipe a constaté que le fait de diviser les responsabilités du PACD entre la Direction générale de la politique des arts et la Direction générale des affaires internationales a rendu le processus décisionnel clair et efficace. Comme une étape supplémentaire est requise pour l'approbation du financement (puisque seule la DGPA a autorité en matière de financement, les fonds destinés à la CDC doivent lui être soumis pour qu'elle les autorise une fois que la DGAI les a approuvés), la structure de gouvernance entraîne quelque retard, mais demeure, selon toute probabilité, plus efficace qu'une structure qui comporterait un mécanisme de financement distinct pour chaque organisation.

Question d'évaluation n° 6 : Les ressources du Programme ont-elles été allouées de manière appropriée? Les ressources du Programme sont-elles adéquates?

Question d'évaluation n° 9b : Les activités de la CCA et de la CDC financées par le PACD pourraient-elles être maintenues sans l'apport du PACD?

Principale constatation : Bien que le personnel du Programme affirme que les ressources du PACD sont allouées de manière appropriée à la CCA et à la CDC, il semble que les deux organismes aient souffert de l'insuffisance des ressources disponibles auprès du secteur privé et du secteur public. Pour cette raison – et en raison de la nature générale du secteur des arts et de la culture –, il est évident, aux yeux de l'équipe d'évaluation, que les activités financées par le Programme ne pourraient se poursuivre en l'absence du soutien financier du Programme.

Bien que le personnel du Programme affirme que les ressources du PACD sont allouées de manière appropriée à la CCA et à la CDC, l'équipe d'évaluation a constaté que les deux organismes ont souffert de l'insuffisance des ressources disponibles. Cela est dû en partie au fait que les organisations culturelles dépendent à un degré moyen des fonds gouvernementaux – particulièrement les organisations de perfectionnement professionnel, qui ne tirent pas de revenus des prestations ou expositions et n'ont généralement pas de parrains comme les organisations traditionnelles du secteur des arts. Par exemple, 82 % du budget total de la CCA provient de PCH, tandis que 40 % du budget de la CDC provient du Ministère. Une telle dépendance est une tendance au Canada, mais à l'échelle internationale, selon l'analyse documentaire.

Avant 2006, la CCA recevait 490 000 \$ par année de PCH. Le financement de l'organisation a par la suite été réduit d'environ 20 %. Au mois de février 2010, les membres du personnel de la CCA ont déclaré que, sans une aide financière supplémentaire de 20 %, il sera plus difficile qu'auparavant pour l'organisation de s'acquitter de son mandat – soit effectuer des recherches, mener des analyses et tenir des consultations sur les politiques gouvernementales concernant les arts, les institutions et les industries culturelles canadiennes; favoriser et éclairer le débat public entourant les enjeux politiques; et travailler à la promotion des droits des Canadiens en matière de culture²⁴ – et d'attirer des bailleurs de fonds (p. ex. gouvernements provinciaux, ONG), puisque, comme l'ont révélé les entrevues, les fonds fédéraux servent souvent de catalyseurs pour l'obtention de fonds supplémentaires auprès d'autres ordres de gouvernement. De plus, comme le secteur ne dispose pas d'un grand revenu – les travailleurs de ce secteur gagnent en moyenne moins de 25 000 \$ par an²⁵ selon les données du recensement de 2006, tandis que le pourcentage des petites et moyennes

²⁴ *Mandat de la Conférence canadienne des arts en matière de politique culturelle, février 2007), février 2007).* Disponible à l'adresse http://www.ccarts.ca/fr/about/mission/documents/cca_culturalpolicymandate_fr.pdf. Extrait le 22 mars 2010.

²⁵ *5133 – Musiciens/musiciennes et chanteurs/chanteuses : textes de la profession, Service Canada, mai 2009).* Disponible à l'adresse http://www.servicecanada.gc.ca/eng/qc/job_futures/statistics/5133.shtml. Retrieved on March 31 2010010.

entreprises du secteur des arts, spectacles et loisirs qui sont rentables n'était que de 63 %²⁶ en 2006²⁷ – les organisations et travailleurs du milieu culturel n'ont souvent pas les fonds nécessaires pour payer leur adhésion à la CCA et à la CDC. Cela a créé une situation difficile pour les deux organisations, puisque les frais d'adhésion constituent leur deuxième plus importante source de revenus, après le gouvernement fédéral.

Fait intéressant, 19 % (n=111) des répondants au sondage déclarent que la CCA a besoin de plus de fonds pour pouvoir jouer son rôle de manière efficace. Cette réponse est digne de mention, puisque le sondage ne posait pas directement la question, mais que les répondants ont décidé de la donner dans la portion ouverte du sondage.

Question d'évaluation n° 7 : Dans quelle mesure le PACD a-t-il atteint ses objectifs et les résultats escomptés en respectant le budget alloué et sans conséquences indésirables?

Principale constatation : Le Programme a atteint tous ses objectifs et résultats escomptés dans les limites du budget alloué et sans conséquences indésirables. Il a atteint les résultats escomptés conformément au modèle logique.

La première raison d'être du PACD est de financer et superviser (en ce qui a trait au financement) ses deux bénéficiaires, la CCA et la CDC. Par conséquent, le PACD ne peut atteindre ses objectifs que si la CCA et la CDC atteignent leurs propres objectifs avec les fonds provenant du PACD. Ainsi, l'équipe d'évaluation s'est penchée sur la CCA et sur la CDC individuellement afin de déterminer si chacune avait contribué à la réalisation des objectifs et des résultats escomptés du Programme tout en respectant leur budget et sans conséquences indésirables. Voici le sommaire des constatations faites par l'équipe d'évaluation.

La Conférence canadienne des arts

Les résultats escomptés du PACD qui concernent particulièrement la CCA comprennent ce qui suit :

- les bénéficiaires sont enracinés dans leurs communautés et réceptifs à leurs besoins;
- la politique gouvernementale tient compte de la contribution du secteur culturel et la favorise;

²⁶ Selon les *Statistiques relatives à l'industrie canadienne* d'Industrie Canada, les petites et moyennes entreprises comptaient pour près de 100 % des entreprises de ce secteur en 2006. Disponible à l'adresse <http://www.ic.gc.ca/cis-sic/cis-sic.nsf/IDE/cis-sic71etbe.html>.

²⁷ *SME Benchmarking: Arts, Entertainment and Recreation (NAICS 71)*, janvier 2010. Disponible à l'adresse <http://www.ic.gc.ca/cis-sic/cis-sic.nsf/IDE/cis-sic71bece.html>.

- la préservation et la promotion de l'autonomie et de la diversité de la culture canadienne sur la scène nationale sont améliorées;
- les enjeux et difficultés qui concernent le secteur des arts et de la culture sont portés à la connaissance du gouvernement.

Pour déterminer si les activités de la CCA ont contribué à la réalisation de ces résultats, l'équipe d'évaluation dépend lourdement des données tirées de l'étude de cas sur la CCA, qui porte expressément sur le rôle des bulletins d'information de la CCA. L'encadré ci-dessous présente une brève description des bulletins.

Résultats : Les bénéficiaires sont enracinés dans leurs communautés et réceptifs à leurs besoins

Toile de fond des bulletins d'information de la CCA

Les bulletins d'information de la CCA sont les produits que les membres de l'organisation connaissent le plus, puisque *tous* (100 %) les répondants du sondage en ligne affirment connaître ce service dans une grande ou une certaine mesure. Rédigés dans un langage clair, volontairement brefs, les bulletins visent à informer un large éventail de lecteurs sur des enjeux stratégiques particuliers et des événements qui auront ou pourraient avoir une incidence sur le secteur des arts et de la culture. Distribués gratuitement aux membres, les bulletins sont affichés sur le site Web de la CCA de trois à cinq fois par mois (en moyenne), en plus d'être envoyés à des personnes clés du gouvernement.

Presque tous (92 %) les répondants (n=111) conviennent dans une grande ou une certaine mesure que les bulletins fournissent des renseignements à jour et exacts. De plus, une grande majorité (79 %) des répondants (n=111) conviennent dans une grande ou assez grande mesure que les bulletins couvrent des sujets utiles pour eux-mêmes ou pour leur organisation. Les commentaires que la CCA a reçus de ses membres corroborent ces constatations.

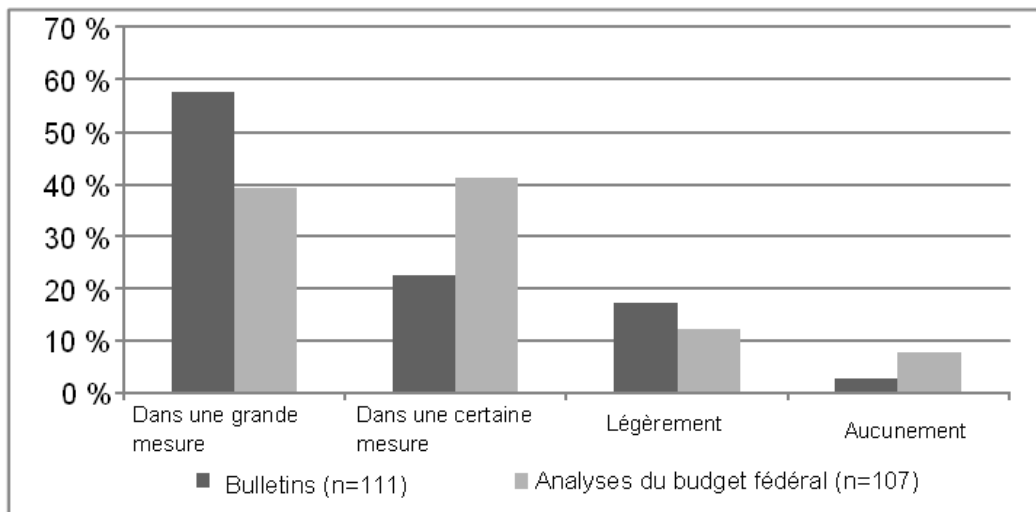
Lorsque le budget fédéral est dévoilé, la CCA produit un bulletin portant sur le budget et une recherche approfondie appelée Analyse du budget fédéral. Cette analyse est un document distinct d'au moins 30 pages rédigé tous les ans, en vertu d'un contrat, par un professeur de l'Université d'Ottawa pour le compte de la CCA. Notamment, presque tous (96 %) les répondants (n=111) affirment connaître très ou assez bien les analyses du budget fédéral, et parmi ceux-ci, 80 % déclarent les utiliser au moins dans une certaine mesure.

Le recours important à la consultation des partenaires pour rédiger les bulletins d'information, révélé par les entrevues menées auprès du personnel de la CCA, est un indicateur de la contribution de la CCA au résultat escompté « Les bénéficiaires sont

enracinés dans leurs communautés et réceptifs à leurs besoins ». ²⁸ La CCA tient régulièrement des consultations publiques auprès des partenaires, recueille des formulaires de rétroaction et répond aux partenaires qui demandent un supplément d'information. Cette rétroaction sert à établir les priorités dans le travail de la CCA pour l'année suivante, y compris le type de sujets qui seront traités en profondeur dans les bulletins d'information.

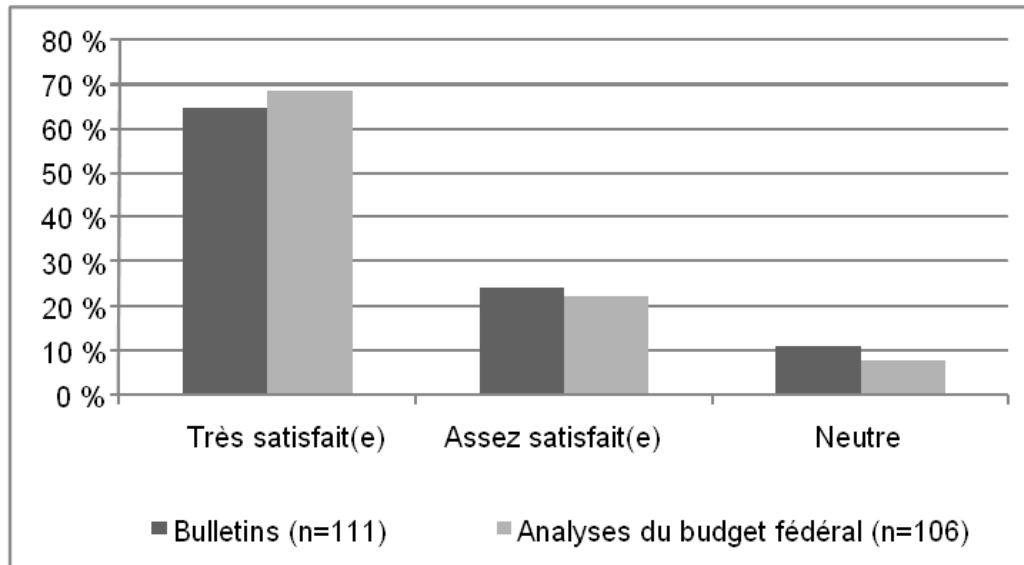
Comme on peut le voir dans les deux figures ci-dessous, les réponses au sondage indiquent que ces efforts pour rendre les bulletins d'information utiles pour le secteur des arts et de la culture ont porté leurs fruits. Une grande majorité (80 %) des répondants (n=111) déclarent utiliser les bulletins dans une grande ou une certaine mesure, soit le plus haut taux d'utilisation pour tous les produits et services de la CCA mentionnés dans le sondage. En outre, une grande majorité (89 %, n=108) des répondants déclarent être très ou assez satisfaits des bulletins. Dans le même ordre d'idée, presque tous (91 %, n=99) déclarent être très ou assez satisfaits des analyses du budget fédéral.

Figure 3.1 : Mesure dans laquelle les membres de la CCA ont utilisé les bulletins d'information et les analyses du budget fédéral



²⁸ Résultat mentionné comme faisant partie du modèle logique dans le RMAF du PACD, 2006006.

Figure 3.2 : Degré de satisfaction des membres de la CCA relativement aux bulletins d'information et aux analyses du budget fédéral



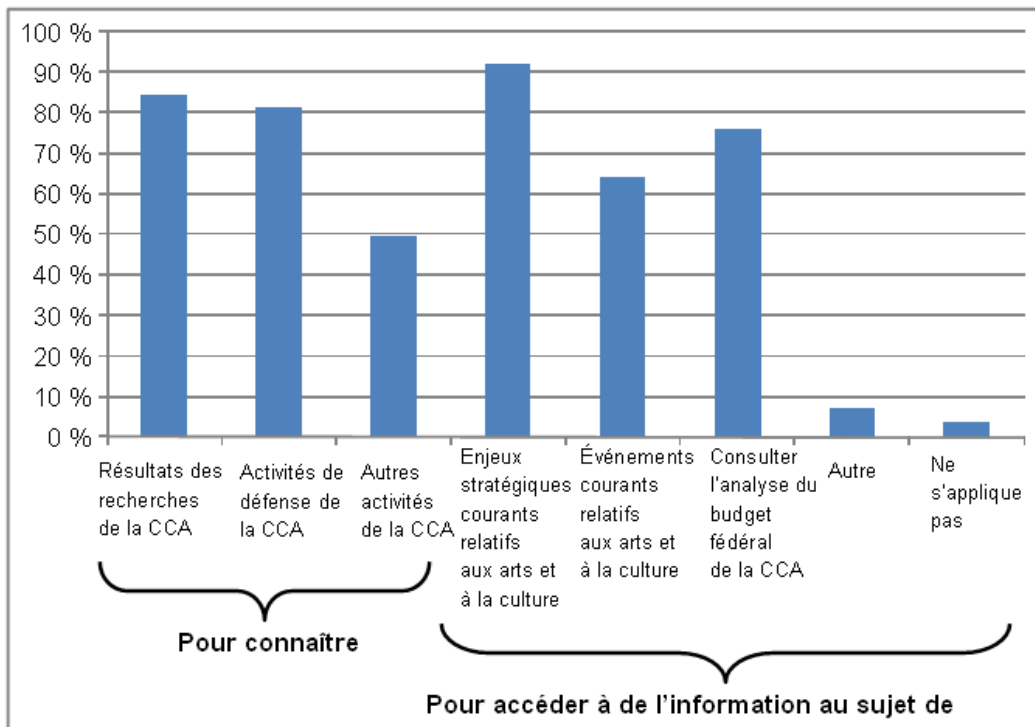
Voici quelques exemples des tendances et sujets de préoccupation que les bulletins d'information ont abordés au cours des quatre années visées par l'évaluation :

- la tendance du gouvernement à favoriser la participation du secteur privé à la culture et la diversité;
- augmentation des fonds de PCH dirigés vers le sport (par opposition à d'autres domaines), jusqu'aux Jeux olympiques d'hiver de 2010 à Vancouver;
- changements aux restrictions imposées à la propriété étrangère dans le secteur culturel (notamment en ce qui concerne la radiodiffusion);
- la vulnérabilité de la culture dans les négociations sur le commerce international et autres activités stratégiques d'envergure;
- le manque de transparence et de prévisibilité dans la prise de décision au sein du gouvernement;
- le manque de vision ou de stratégie précise de la part du gouvernement, y compris l'atermoiement sur les décisions importantes (p. ex. décisions entourant la nouvelle politique sur les musées);
- la culture qui ne semble pas figurer parmi les priorités du gouverne.²⁹

²⁹ Bien que cette tendance ait été mentionnée dans plusieurs Bulletins, tous ces Bulletins ont été publiés avant juin 2009, c.-à-d., avant que le gouvernement fédéral ne renouvèle l'aide financière accordée au secteur pour les cinq prochaines années.

L'importance de suivre de près ces grandes tendances a été confirmée par les membres de la CCA. Comme on peut le voir à la figure 3.3 ci-dessous, presque tous (92 %, n=102) les répondants au sondage qui consultent les bulletins d'information déclarent que l'une des raisons pour lesquelles ils le font est pour accéder à de l'information au sujet des questions stratégiques courantes relatives aux arts et à la culture. En outre, 64 % (n=71) des répondants affirment qu'ils utilisent les bulletins pour accéder à de l'information au sujet des événements courants relatifs aux arts et à la culture. Entre-temps, la rétroaction reçue par la CCA donne des précisions sur la façon dont les analyses du budget fédéral sont utilisées, avec des commentaires comme « J'ai l'impression que nous sommes souvent plongés dans notre propre travail, dans la province, et que nous avons besoin du travail de la CCA – analyses du budget fédéral, analyses statistiques – pour connaître le contexte des enjeux fédéraux, de manière à pouvoir préparer nos messages au gouvernement. » Toutes ces constatations permettent de croire que la CCA a contribué grandement à la réalisation du résultat immédiat du PACD, « *les bénéficiaires sont enracinés dans leurs communautés et réceptifs à leurs besoins* ».

Figure 3.3 : Raisons pour lesquelles les membres de la CCA consultent les bulletins d'information ³⁰ (n=111)



³⁰ Les répondants pouvaient sélectionner plusieurs utilisations.

Résultat : La politique gouvernementale tient compte de la contribution du secteur culturel et la favorise

Selon le document Recommandation d’approbation de PCH (2008-2009), le PACD, par l’intermédiaire de la CCA, a atteint ses objectifs et les résultats escomptés, puisque les activités de la CCA, notamment, répondent au but de haut niveau du Programme voulant que la politique gouvernementale tienne compte de la contribution du secteur culturel et la favorise.³¹ Les entrevues menées avec les informateurs clés parmi le personnel du PACD et parmi le personnel et les partenaires de la CCA vont dans le même sens, révélant notamment que la CCA a réussi à :

- permettre aux milieux artistique et culturel de s’adresser d’une même voix au gouvernement du Canada à propos des enjeux et préoccupations communs à tout le secteur culturel – ce que les autres organisations du secteur artistiques et culturel ne peuvent faire;
- augmenter la quantité d’information sur le secteur disponible pour le gouvernement et à élever le discours politique.

Une grande majorité (82 %) des répondants (n=106) déclarent que la CCA contribue à faire en sorte que la politique gouvernementale reflète les arts et la culture et qu’elle offre, grâce à ses bulletins d’information, un bon mécanisme pour communiquer les préoccupations du secteur des arts et de la culture au gouvernement fédéral (78 %, n=111). En outre, la majorité (65 %) des répondants (n=106) affirment que la CCA a contribué à la modification ou à l’adoption des politiques nationales touchant le secteur des arts et de la culture.

Résultat : Amélioration de la préservation et de la promotion de l’autonomie et de la diversité de la culture canadienne sur la scène nationale

Toujours selon le document Recommandation d’approbation de PCH (2008-2009), les activités de la CCA, notamment, répondent au but de haut niveau du Programme visant *l’amélioration de la préservation et de la promotion de l’autonomie et de la diversité de la culture canadienne sur la scène nationale*³². Les entrevues menées avec les informateurs clés parmi le personnel du PACD et parmi le personnel et les partenaires de la CCA vont dans le même sens, révélant notamment que la CCA a réussi à :

- réunir les divers intervenants du secteur des arts et de la culture pour parler des intérêts, enjeux et sujets de préoccupation qui touchent l’ensemble du secteur;
- mener des recherches qui contribuent à la sensibilisation des organisations artistiques et culturelles aux questions particulières et les aident à prendre des décision.

De plus, la majorité (62 %) des répondants (n=106) déclarent que le PACD – par l’intermédiaire de la CCA – contribue à la préservation et à la promotion, sur la scène

³¹ Buts mentionnés comme faisant partie du modèle logique dans le RMAF du PACD, 2006.

³² *Ibid.*

nationale, des arts et de la culture d'un large éventail de groupes ethniques et minoritaires.

Résultat : Les enjeux et difficultés qui concernent le secteur des arts et de la culture sont portés à la connaissance du gouvernement

En ce qui concerne la contribution de la CCA au résultat intermédiaire du PACD voulant que *les enjeux et difficultés qui concernent le secteur des arts et de la culture soient portés à la connaissance du gouvernement* »³³, les entrevues menées avec le personnel de la CCA et les représentants de PCH soulignent la grande utilisation des bulletins d'information (y compris les analyses du budget fédéral) pour communiquer le point de vue et les intérêts du secteur des arts et de la culture au gouvernement. Comme nous l'avons déjà mentionné, les bulletins sont envoyés aux représentants élus et aux fonctionnaires, et la CCA fait un suivi serré pour préciser tout point qui prêterait à confusion et répondre aux questions. De plus, la CCA rencontre souvent les critiques de l'opposition et les sous-ministres adjoints de PCH après la publication des bulletins particulièrement importants. La CCA est en outre régulièrement invitée à prendre la parole devant le Comité permanent du patrimoine canadien. Selon le site Web du Parlement du Canada, le mandat de ce comité comprend, entre autres, la surveillance de la mise en œuvre des principes de la politique fédérale de multiculturalisme dans l'ensemble du gouvernement du Canada, dans le but :

- d'encourager les ministères et organismes fédéraux à refléter la diversité multiculturelle du Canada;
- d'examiner les politiques et les programmes existants et nouveaux des ministères et organismes fédéraux qui tendent à encourager la sensibilité aux intérêts multiculturels, ainsi qu'à préserver et à favoriser la réalité multiculturelle du Canada.³⁴

La CCA a constaté que le Comité se fie de plus en plus à ses bulletins d'information comme source d'information. Pour illustrer encore plus clairement à quel point la CCA fait autorité dans le secteur, une grande majorité (77 %) des répondants (n=111) conviennent dans une grande ou une certaine mesure que les bulletins d'information reflètent, concernant les enjeux entourant les arts et la culture, des positions qui sont cohérentes avec leurs propres positions ou celles de leur organisation. En outre, une grande majorité (78 %) des répondants (n=111) conviennent dans une grande ou une certaine mesure que les bulletins constituent un bon moyen de porter à la connaissance du gouvernement le point de vue et les intérêts du secteur culturel.

Évidemment, il est difficile d'établir la mesure dans laquelle la modification ou l'adoption des politiques nationales touchant le secteur des arts et de la culture peuvent être attribuées à la CCA, d'autant plus que la CCA ne peut utiliser les fonds provenant du

³³ Résultat mentionné comme faisant partie du modèle logique dans le RMAF du PACD, 2006.

³⁴ *Comité permanent du patrimoine canadien (CHPC) : À propos de ce comité. 39^e législature, 2^e session (16 octobre 2007 – 7 septembre 2008).* Disponible à l'adresse <http://www2.parl.gc.ca/CommitteeBusiness/AboutCommittees.aspx?Cmte=CHPC&Language=F&Mode=1&Parl=39&Ses=2>.

PACD pour entreprendre des activités de défense des intérêts du secteur des arts et de la culture. Néanmoins, on peut relever dans les bulletins d'information quelques exemples frappants où le gouvernement a retenu la position de la CCA. On peut lire dans l'un des bulletins, par exemple, que la CCA ne peut que se réjouir que son appel en faveur d'une augmentation des investissements fédéraux dans ce domaine (formation en arts) ait été entendu (Bulletin avril 2009). Cet énoncé souligne l'écart entre la façon dont le résultat voulant que *les enjeux et difficultés qui concernent le secteur des arts et de la culture soient portés à la connaissance du gouvernement* est formulé et la demande de PCH que la CCA s'abstienne d'utiliser les fonds du PACD pour faire des pressions politiques.

La Coalition pour la diversité culturelle

Les résultats escomptés du PACD qui revêtent une importance particulière pour la CCA comprennent ce qui suit :

- le Canada continue de jouer un rôle de premier plan dans la promotion de la diversité culturelle sur la scène internationale;
- les enjeux et difficultés qui concernent le secteur des arts et de la culture sont portés à la connaissance du gouvernement;
- les avantages qu'apportent la protection et la promotion de la diversité culturelle sont portés à la connaissance des partenaires étrangers;
- amélioration de la préservation et de la promotion de l'autonomie et de la diversité de la culture canadienne sur la scène nationale.

Pour pouvoir déterminer si les activités de la CDC ont contribué à l'obtention de ces résultats, l'équipe d'évaluation devait largement se fier aux données provenant des informateurs clés, dont certains ont été sélectionnés pour l'étude de cas de la CDC axée sur un enjeu.

Résultat : Le Canada continue de jouer un rôle de premier plan dans la promotion de la diversité culturelle sur la scène internationale

La CDC est réputée pour jouer ou avoir joué cinq rôles clés en ce qui concerne la Convention :

- rédaction et approbation de la Convention;
- ratification de la Convention;
- établissement de la FICDC;
- mise en œuvre de la Convention;
- surveillance du respect de la Convention (p. ex., durant les négociations commerciales).

Chacun de ces rôles a contribué au résultat voulant que le *Canada continue de jouer un rôle de premier plan dans la promotion de la diversité culturelle sur la scène internationale*.³⁵

³⁵ Résultat immédiat tirée du CGRR du PACD, 2006.

Le travail accompli pour rédiger et faire approuver la Convention (approuvée en 2005) dépasse la portée de la présente évaluation; toutefois, la participation de la CDC à ces activités – en collaboration avec le gouvernement du Canada – a jeté les bases de la contribution continue de l'organisation à la promotion de la diversité culturelle sur la scène internationale. Cette contribution a appuyé le Canada dans ses efforts pour promouvoir la diversité culturelle, certes, mais a aussi valu au Canada un rôle de chef de file dans le domaine de la diversité culturelle.

Après l'approbation de la Convention en octobre 2005, la CDC a continué à assumer son rôle très visible, appuyant l'établissement de coalitions nationales pour la diversité culturelle – notamment dans les Amériques et dans les pays francophones. Stephen McDowell a affirmé en 2006, dans son exposé *States and Civil Society Groups: Canada's Promotion of Cultural Diversity and UNESCO's Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions*, [traduction] « La CDC constitue un mécanisme très efficace pour créer des coalitions nationales afin d'accompagner et de soutenir dans leurs activités les États préoccupés par les effets de la mondialisation et qui cherchent de l'aide pour faire respecter la Convention³⁶. » Il faut souligner que, ces dernières années, la CDC a concentré ses efforts sur la création de coalitions dans les pays et les régions où la Convention n'était pas ratifiée de manière généralisée, comme la région Asie-Pacifique et les États arabes. Cela a permis d'atténuer la perception que la Convention est une affaire régionale ou qu'elle vise surtout les communautés francophones.

Conséquence probable de son travail pour faire connaître toute l'importance de préserver et de protéger la diversité culturelle, la CDC a réussi à encourager la ratification de la Convention. On confère à l'organisation le mérite d'avoir contribué de manière importante à la ratification rapide de la Convention (en un peu plus d'un an) par 30 pays, ce qui constitue le minimum pour qu'elle entre en vigueur. Ce faisant, la CDC a renforcé la position du Canada en tant que chef de file dans le domaine de la diversité culturelle.

En 2003, un certain nombre de coalitions nationales pour la diversité culturelle ont mis sur pied un Comité international de liaison (CIL) ayant mission de favoriser la coopération et la définition de positions et d'actions communes. En 2007, le nombre de coalitions nationales était passé à 42, et il a fallu créer un autre mécanisme pour coordonner les activités. En outre, une organisation légalement constituée s'imposait afin que les ONG puissent entreprendre des relations opérationnelles officielles avec l'UNESCO. On a donc créé en 2007 la FICDC, dont le siège social est situé à Montréal, à la CDC.³⁷ Ainsi, par son rôle au sein de la FICDC, la CDC a renforcé l'importance du Canada dans le domaine de la diversité culturelle à l'échelon international.

³⁶ Stephen McDowell, *States and Civil Society Groups: Canada's Promotion of Cultural Diversity and UNESCO's Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions*, Communication présentée à l'assemblée annuelle de l'International Communication Association, Dresden International Congress Centre, Dresde, Allemagne, juin 2006. Disponible à l'adresse http://www.allacademic.com/meta/p91727_index.html.

³⁷ La coalition nationale de France a aussi assuré le leadership dans la gestion des relations permanentes avec l'UNESCO à Paris.

En avril 2010, la Convention a été ratifiée par 110 pays.³⁸ Tout en continuant à faire pression en faveur de sa ratification, la CDC a donné une nouvelle orientation à son action et vise maintenant la ratification de la Convention par les pays de la région Asie-Pacifique et par les États arabes, l'application de la Convention, et enfin, la surveillance du respect de la Convention.

En ce qui concerne l'application de la Convention, la CDC a joué un rôle de premier plan, avec la FICDC et d'autres coalitions nationales. La CDC (et généralement les représentants d'autres coalitions nationales comme celles de la France et de la Suisse) participe régulièrement aux rencontres de l'UNESCO, y compris aux réunions du Comité intergouvernemental pour la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles, dont la tâche consiste, entre autres, à favoriser et à surveiller la mise en œuvre de la Convention, et à rédiger des lignes directrices opérationnelles à cet égard. La CDC, par l'intermédiaire de la FICDC, a mis de l'avant le point de vue de la société civile dans sa collaboration avec les ONG.

La Convention comprend un article (Article 11) qui souligne le rôle essentiel de la société civile dans la protection et la promotion de la diversité culturelle. La CDC assure le leadership au Canada au nom de la société civile et a mission de transmettre les points de vue internationaux au Canada, aux parties intéressées. On a lancé dernièrement, par exemple, l'étape pilote du Fonds international pour la diversité culturelle (FIDC). L'objectif du Fonds est de promouvoir le développement durable et la réduction de la pauvreté dans les pays en développement qui sont parties à la Convention. Cela est possible grâce au soutien à des projets et des activités qui visent à favoriser l'émergence d'un secteur culturel dynamique³⁹. Les ONG comme la CDC sont essentielles au succès de ce fonds et ont un rôle à jouer en proposant des idées et en incitant les intervenants à soutenir le Fonds.

En ce qui concerne la surveillance du respect de la Convention, la CDC continue à suivre les négociations commerciales – p. ex. l'accord économique et commercial en cours de négociation entre le Canada et l'Union européenne – pour s'assurer que l'esprit de la Convention est respecté. Le rôle de la CDC à cet égard ne va pas au-delà de la surveillance du *respect* de la Convention, car la politique canadienne garde le cap quand il s'agit d'exclure les enjeux d'ordre culturel des négociations commerciales. Malgré cela, le travail de la CDC à l'appui de la Convention renforce le rôle clé qu'on attribue au Canada (à l'échelon gouvernemental) dans la préparation et la ratification de la Convention.

³⁸ Liste des pays ayant ratifié la Convention, site Web de la CDC. (sans date). Disponible à l'adresse <http://portal.unesco.org/la/convention.asp?language=F&KO=31038>. Extrait le 21 avril 2010.

³⁹ *Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles : Fonds international pour la diversité culturelle*, sans date. Disponible à l'adresse http://portal.unesco.org/culture/fr/ev.php-URL_ID=40586&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html. Page consultée le 25 mars 2010.

Résultat : Les enjeux et difficultés qui concernent le secteur des arts et de la culture sont portés à la connaissance du gouvernement

Sur la scène internationale, la CDC joue un rôle important pour tenir le gouvernement informé des questions soulevées par son réseau à propos de la diversité culturelle et par sa participation au Comité intergouvernemental. Sur la scène nationale, la CDC joue un rôle de premier plan, celui de communicateur. Au moyen de son site Web, de son bulletin électronique (*Coalitions en mouvement*) et des réunions de son conseil d'administration – auxquelles la CDC présente d'éminents conférenciers, comme dans une conférence – la Coalition rapporte ce dialogue international au Canada d'une manière facile à comprendre tant pour les organisations culturelles que pour le gouvernement. De cette façon, la CDC communique les enjeux et difficultés qui concernent le secteur international des arts et de la culture aux intervenants de notre secteur artistique et culturel et aux représentants du gouvernement.

En ce qui a trait à la relation de la CDC avec PCH, le Ministère considère l'organisation comme un partenaire de premier plan en ce qui concerne la Convention et se sert de ses nombreuses relations avec les diverses coalitions internationales pour avoir une « oreille sur le terrain ». Ces relations élargissent les réseaux du Ministère et lui fournissent des renseignements sur le progrès de la ratification et des lignes directrices opérationnelles.

Résultat : Les avantages qu'apportent la protection et la promotion de la diversité culturelle sont portés à la connaissance des partenaires étrangers

Le fait que la CDC ait joué un rôle si important dans l'établissement de coalitions dans d'autres pays (p. ex. Allemagne, R.-U., autres pays du Commonwealth) est en soi la preuve qu'elle contribue à l'atteinte de ce résultat. Toutefois, la CDC est allée plus loin, aidant les coalitions nationales à mettre en place des structures de gouvernance appropriées et à élaborer des politiques culturelles pour aider leurs sociétés à protéger et à promouvoir la diversité culturelle. Elle a aussi rencontré de nombreux représentants gouvernementaux pour les sensibiliser à l'importance de la Convention et prêté assistance aux coalitions pour les aider à comprendre les enjeux entourant la Convention, à mobiliser leurs industries culturelles et à défendre leurs points de vue devant le gouvernement. Cela s'est révélé particulièrement important dans les régions où la Convention était mal connue. Dans les pays qui n'ont pas ratifié la Convention, mais où l'on trouve des coalitions, la CDC a donné des conseils sur la façon d'approcher les gouvernements locaux pour les convaincre de l'intérêt qu'ils ont à la ratifier. Et si l'étude de cas portant sur la CDC a révélé que les coalitions ne peuvent pas toujours surmonter le manque de volonté politique (comme cela a été le cas en Corée), elles semblent néanmoins contribuer à la décision de ratifier la Convention dans les pays où l'on n'observe pas de forte opposition à la ratification, mais plutôt un manque d'intérêt ou de motivation et où, par conséquent, on n'accorde pas la priorité à la diversité culturelle.

Question d'évaluation n° 8 : Le PACD est-il le moyen le plus rentable et le plus efficace, pour le gouvernement fédéral, de renforcer le secteur des arts et de la culture au Canada et de veiller à ce que les accords commerciaux internationaux ne nuisent pas à l'objectif du Canada de protéger et de promouvoir ses arts et sa culture?

Principale constatation : Le Programme est un moyen rentable et efficace de renforcer le secteur des arts et de la culture et de veiller à ce que les accords commerciaux internationaux ne nuisent pas à l'objectif du Canada de protéger et de promouvoir ses arts et sa culture.

À l'échelon du Programme, l'équipe d'évaluation a constaté qu'en réunissant la CCA et la CDC dans un même cadre, PCH a réussi à réduire au minimum les coûts indirects du Programme (p. ex. présentation au CT et évaluations), ce qui a contribué à l'efficacité et à la rentabilité générales. En outre, l'équipe a constaté que PCH gère le PACD avec des ressources très limitées; en effet, il n'y a pas de personnel affecté au Programme à temps plein, et aucune somme précise n'est allouée à la CDC. Les fonds qui servent à financer la CDC sont tirés des programmes existants de PCH.

Du côté des bénéficiaires, l'équipe a constaté que les deux organisations qui dépendent du PACD parviennent à atteindre leurs objectifs avec des fonds et un personnel limités. Voici les constatations faites pour chacune des deux organisations.

La Conférence canadienne des arts

Avec l'aide de PCH, la CCA a procédé à la restructuration stratégique de ses activités en 2006, après une période d'instabilité, marquée notamment par le passage de trois directeurs au cours d'une même année⁴⁰. Depuis cette restructuration, les tâches sont mieux distribuées parmi les membres du personnel; la communication interne s'est améliorée, l'évaluation des résultats mesurables se fait de manière plus constante, on réagit plus rapidement aux commentaires négatifs et, surtout, on observe une plus grande stabilité dans le leadership. Tous ces résultats ont contribué à rendre la CCA plus efficace et rentable. En outre, la stabilité qu'affiche la CCA dans son leadership depuis 2006 a permis à l'organisation d'agir de manière plus proactive pour corriger les problèmes de gouvernance. Selon l'analyse documentaire, le conseil d'administration de la CCA s'en trouve plus efficient et plus efficace.

Dans la foulée de la réduction générale du financement et de la perte de certains programmes financés au cours de l'exercice 2006-07⁴¹, la CCA a été forcée de réduire son personnel, qui est passé de sept à 2,5 employés⁴², ce qu'elle a réussi à faire sans renoncer à la qualité des extrants des programmes permanents, selon les informateurs

⁴⁰ Plan de travail de la CCA proposé à PCH e 2006-2007 à l'appui de la demande de financement.

⁴¹ *Annexe A : Annexe des revenus différés, Rapport annuel 2006-2007 de la CCA*, p.15.

⁴² Source : Entrevue avec le directeur national de la CCA.

clés. Elle a réalisé cet exploit notamment en employant un stagiaire financé par le Conseil des ressources humaines du secteur culturel. Selon l'équipe d'évaluation, le succès que connaît la CCA malgré des fonds limités témoigne de la rentabilité et de l'efficacité de l'organisation et de son ingéniosité.

La Coalition pour la diversité culturelle

La CDC est réputée pour jouer ou avoir joué cinq rôles clés dans la Convention :

1. rédaction et approbation de la Convention;
2. ratification de la Convention;
3. établissement de la FICDC;
4. mise en œuvre de la Convention;
5. surveillance du respect de la Convention, comme on peut le lire à la question d'évaluation n° 5.

Le travail de la CDC est venu appuyer le gouvernement du Canada dans la promotion de la diversité culturelle sur la scène internationale, en plus de soutenir la politique actuelle du Canada visant à faire en sorte que la culture ne soit pas en jeu dans les négociations commerciales. La CDC accomplit ce travail avec des fonds limités, avec le concours de trois employés seulement, et sans entraîner de coûts de gestion élevés pour PCH.

Question d'évaluation n° 9a : Y a-t-il chevauchement entre la PACD et d'autres programmes ou services offerts par les gouvernements fédéral ou provinciaux ou par des ONG?

Principale constatation : Il y a un léger chevauchement entre les activités de recherche de la CCA et celles du Conseil des Arts du Canada. On note une certaine confusion entre les activités de la CDC et celles du RIDC et de la FICDC.

En ce qui concerne le chevauchement entre le PACD et d'autres programmes et services offerts par les gouvernements fédéral ou provinciaux ou des ONG, l'équipe d'évaluation s'est penchée sur le cas de chacune des deux organisations bénéficiaires du Programme. Voici les résultats de cet examen.

La Conférence canadienne des arts

Selon un informateur clé, [traduction] « le mandat de la CCA et celui du Conseil des Arts du Canada se chevauchent légèrement en ce qui a trait à la recherche, mais les deux sont d'excellentes sources de travaux de recherche ». Plusieurs répondants au sondage en ligne affirment aussi qu'il y a chevauchement entre les deux organisations.

L'équipe d'évaluation a consulté le site Web du Conseil des Arts du Canada et constaté que le Conseil se distingue de la CCA en jouant surtout un rôle d'organisme de financement. Selon ce qu'on peut lire sur le site Web du Conseil, deux de ses trois principales activités consistent à accorder des subventions à des artistes professionnels et

à des organisations du secteur arts, et à remettre des bourses et des prix à des artistes et à des chercheurs. Cela dit, l'équipe d'évaluation a constaté qu'il y a un certain chevauchement entre les deux organisations, comme le mentionne l'informateur cité plus haut. Comme la CCA, le Conseil fait des recherches sur les politiques (p. ex. *Mise en œuvre des politiques : un rapport sur les organismes nationaux de services aux arts*, février 2004), la propriété intellectuelle et le droit d'auteur (p. ex. *Les nouveaux médias et le droit d'auteur sur les œuvres diffusées par voie électronique : Évolution des pratiques commerciales relatives au droit d'auteur et incidence sur les organismes et les programmes de soutien des arts*, mars 1999) et les statistiques culturelles (p. ex. *Profil statistique des artistes au Canada*, septembre 2004). Toujours comme la CCA, le Conseil a exprimé le désir d'adopter une démarche plus proactive dans son rôle de chef de file dans le secteur des arts en contribuant à un cadre fédéral amélioré pour le soutien des arts et en diffusant plus largement son savoir national au sujet des arts.

Malgré ce chevauchement apparent toutefois, les deux organismes diffèrent suffisamment quant au type de relations que chacun peut nouer avec les organisations et les particuliers du secteur artistique et culturel. Plus précisément, la CCA entretient une relation de *pair* avec les intervenants du secteur, contrairement au Conseil qui, en tant que bailleur de fonds, est manifestement lié au gouvernement fédéral. Cette différence apparemment subtile a une grande incidence sur la capacité de chacune des organisations à créer un consensus entre les diverses voix du secteur. Si la CCA, en tant que pair, est apte à fusionner les enjeux, on ne peut en dire autant du Conseil, distributeur des fonds gouvernementaux.

La Coalition pour la diversité culturelle

Même si un informateur clé affirme que les activités de la CDC sont faciles à distinguer de celles de la FICDC, puisque la CDC s'attache expressément à diffuser l'information internationale parmi les organisations canadiennes, tandis que la FICDC transmet l'information relative à la Convention aux 42 coalitions nationales qui en sont membres, d'autres informateurs clés, de même que des documents internes du PACD, affirment que les deux organisations sont « inextricablement liées ». En fait, les communications internes (certaines aussi récentes que janvier 2009) mettent en doute le fait qu'il y ait une différence entre les activités de la CDC et celles de la FICDC. Pour corroborer cette confusion, il faut souligner que la majorité des informateurs clés ne peuvent faire la distinction entre les deux organisations. Cela dit, des membres du personnel du Programme sont d'avis que la CDC et la FICDC ne se chevauchent pas vraiment, mais offrent plutôt des services complémentaires, la FICDC constituant un forum neutre essentiel au mouvement international de protection de la diversité culturelle. Dans tous les cas, la confusion entre le rôle des deux organisations est intensifiée par le fait que le secrétaire général de la FICDC est aussi le directeur exécutif de la CDC.

L'équipe d'évaluation a aussi constaté qu'il peut y avoir une certaine confusion entre le rôle de la CDC et celui du RIDC, lequel, comme nous l'avons déjà mentionné, cadrait au départ dans le Programme avec la CDC et la CCA, mais n'a reçu aucune aide financière en vertu du Programme actuel. Bien que les membres du personnel du PACD affirment en entrevue ne pas être au courant des activités menées par le RIDC, ni même savoir si le

Réseau existe toujours, un informateur clé déclare qu'il joue un rôle constant et important en participant aux réunions du Comité intergouvernemental de l'UNESCO, où il fait des présentations mixtes devant ce Comité avec la FICDC et d'autres organisations. La documentation corrobore le fait que le RIDC a joué un rôle actif aux premières heures de la Convention; en fait, les documents relatifs à la Convention mentionnent plus souvent le RIDC que la CDC. Enfin, le site Web du RIDC donne à penser que les activités du Réseau sont quelque peu semblables à celles de la CDC, mais il faut souligner que le site ne semble pas avoir été mis à jour depuis 2008. Parmi les activités mentionnées sur le site Web, citons :

- organiser des réunions sur des questions entourant la diversité;
- travailler à créer un mouvement de protection de la diversité culturelle qui soit inclusif et repose sur de larges assises;
- mettre sur pied des réseaux ou des instituts culturels nationaux dans de nombreux pays;
- faire de la recherche et diffuser de l'information sur les effets des accords commerciaux et de la mondialisation sur les politiques culturelles et médiatiques.

Malgré la confusion entre le rôle de la CDC et celui du RIDC, l'équipe d'évaluation a dégagé au moins deux distinctions à faire : le RIDC représente largement les intérêts d'artistes individuels, tandis que la CDC se concentre sur les intérêts d'organisations; le RIDC n'a pas de programme ni mandat national, contrairement à la CDC.

Question d'évaluation n° 10 : Les responsables du PACD recueillent-ils les renseignements appropriés pour pouvoir répondre aux exigences en matière de présentation de rapports et d'évaluation?

Principale constatation : Aucun rapport officiel sur le Programme n'est déposé, mais PCH obtient de l'information sur les activités menées grâce au financement accordé dans le cadre du Programme dans les rapports provisoires et annuels de la CCA et de la CDC. La CCA, dans ses rapports, a tendance à présenter plus de renseignements sur les tâches à accomplir que sur les résultats obtenus. En ce qui concerne les rapports de la CDC, ils ne semblent pas contenir autant d'information sur les réalisations auxquelles on est parvenu grâce au financement. Cette difficulté à faire état des résultats obtenus peut être attribuée au fait que le modèle logique du Programme ne contient pas de résultats intermédiaires concrets, précis et réalistes, ou encore, à un manque général de clarté quant aux attentes des responsables du Programme concernant l'information à présenter dans les rapports.

Bien que la Convention figure dans l'Architecture des activités de programmes (AAP) du Ministère relativement à son premier résultat stratégique (*les expressions artistiques et le contenu culturel canadiens sont créés et accessibles au pays et à l'étranger*), le Rapport

sur le rendement ministériel⁴³, qui couvre les activités mentionnées dans l'AAP, ne fait pas état des activités ou résultats du PACD, étant donné le faible financement dont il est question. Les seules activités relatives au Programme dont il est fait état figurent dans les rapports que la CDC et la CCA présentent à PCH à propos de leurs accords de contributions. Cela ne crée toutefois pas de problème, selon l'équipe d'évaluation, puisque le rôle du PACD se limite à fournir des fonds à ses deux bénéficiaires et à en superviser l'utilisation (comme mentionné dans la question d'évaluation n° 5).

En ce qui concerne les rapports que la CDC et la CCA présentent à PCH à propos de leurs accords de contribution, les membres du personnel du PACD qui étaient des informateurs clés n'ont mentionné aucune préoccupation importante concernant les renseignements fournis par les deux organisations. Toutefois, si la CCA présente dans ses rapports des renseignements sur la réalisation des extrants, elle aborde moins les résultats obtenus. Quant à la CDC, elle ne donne apparemment pas autant d'information que la CCA sur ce que le financement a permis de réaliser en général (selon des courriels internes, et les informateurs clés abondent dans le même sens, la CDC doit resserrer ses rapports pour aborder les activités et aussi leurs retombées et résultats). PCH a donc eu de la difficulté à faire la preuve que la CDC apporte une valeur ajoutée.

Bien que l'on puisse attribuer le manque de précision sur les retombées et les résultats de la CDC au fait qu'il est difficile de mesurer annuellement les résultats dans le secteur des arts et de la culture (parce qu'il est difficile d'attribuer les changements de politique aux activités de programme et de prendre conscience des retombées des contributions du secteur à court terme), l'équipe d'évaluation croit que les attentes en matière de présentation de rapports peuvent aussi manquer de précision. En outre, l'équipe d'évaluation croit que le manque de précision du modèle logique du Programme peut aussi nuire à la présentation de rapports, pour la CDC, certes, mais aussi pour la CCA. Plus précisément, l'équipe a constaté que le modèle logique du Programme :

- n'aborde pas clairement le rôle national de la CDC;
- manque de résultats intermédiaires concrets, précis et réalistes pour les deux organismes bénéficiaires;
- ne reflète pas le rôle propre à la CDC vis-à-vis la FICDC, cette dernière ayant été créée après l'établissement du modèle logique;
- formule les résultats attendus principalement dans le contexte des besoins du gouvernement, malgré le fait que les éléments du modèle logique (p. ex., extrants, résultats immédiats et résultats intermédiaires) devraient tous contribuer logiquement à un résultat stratégique qui réponde aux besoins de l'ensemble de la population canadienne et non seulement à ceux du gouvernement.

⁴³ *Rapport ministériel sur le rendement 2008-2009* de 2008 : « Le Ministère joue un rôle actif dans des ententes de normalisation et de standardisation afin d'assurer que ces ententes reflètent l'intérêt des Canadiens. Le Ministère poursuit ses activités de promotion et de mise en œuvre de la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles de l'UNESCO. Cette convention est un instrument juridique international qui réaffirme les droits des pays à prendre des mesures à l'appui de la culture tout en reconnaissant la double nature sociale et économique des biens et des services culturels. » On ne trouve aucune autre mention de la Convention dans ce document.

De plus, l'attente – proposée par le modèle logique – voulant que la CCA contribue au résultat « *la politique gouvernementale reconnaît la contribution du secteur des arts et de la culture à la vie publique canadienne et la favorise* » semble entrer en conflit avec la directive de PCH qui veut que la CCA n'utilise pas les fonds fédéraux pour entreprendre des activités de représentation. L'équipe d'évaluation se demande s'il est réaliste de s'attendre à ce que la CCA contribue directement à ce résultat, étant donné que l'organisation a réorienté ses activités pour délaissier la représentation, et croit que cela peut empêcher la CCA de bien faire état, dans ses rapports, de la mesure dans laquelle elle atteint les objectifs définis dans ses accords de contribution.

3.2 Pertinence

Question d'évaluation n° 1 : Le mandat et les objectifs du PACD sont-ils cohérents avec les priorités actuelles du gouvernement du Canada et avec les objectifs stratégiques du Ministère?

Principale constatation : Le mandat et les objectifs du Programme sont directement harmonisés avec les priorités récentes du gouvernement; indirectement harmonisés avec les priorités actuelles du gouvernement, et largement conformes aux objectifs stratégiques de PCH.

Mandat et objectifs du Programme par rapport aux priorités du gouvernement du Canada

Selon l'examen des documents, les entrevues avec les informateurs clés et l'analyse documentaire, il apparaît que le mandat et les objectifs du PACD sont directement harmonisés avec les priorités récentes du gouvernement et indirectement harmonisés avec les priorités actuelles du gouvernement concernant la création d'emplois et la croissance.

En juin 2009, le gouvernement fédéral a souligné de nouveau l'importance du rôle du secteur des arts et de la culture en renouvelant des investissements essentiels de PCH pour cinq autres années, notamment le Fonds du Canada pour la présentation des arts, le Fonds du Canada pour les espaces culturels, le Fonds du Canada pour la formation dans le secteur des arts, et le Fonds du Canada pour l'investissement en culture⁴⁴. En outre, le Fonds de la musique du Canada a été renouvelé en juillet, et des fonds de développement international ont été alloués expressément à cette industrie⁴⁵. De même, selon les informateurs clés, le gouvernement fédéral a augmenté de 15 000 \$ l'aide financière qu'il verse annuellement à la CCA. Ces investissements signifient que le mandat et les

⁴⁴ *Le gouvernement assure la stabilité financière du milieu culturel en renouvelant ses investissements dans les arts pour les cinq prochaines années*, 26 juin 2009). Disponible à l'adresse <http://www.pch.gc.ca/pc-ch/infoCntr/cdm-mc/index-fra.cfm?action=doc&DocIDCd=CJM090829>.

⁴⁵ *Ibid.*

objectifs du Programme sont conformes aux priorités récentes et actuelles du gouvernement du Canada

L'objectif du PACD qui consiste à *préserver et à mettre en valeur l'autonomie et la diversité des arts et de la culture canadiens sur la scène nationale et internationale*⁴⁶ est aussi indirectement harmonisé avec la priorité du gouvernement du Canada pour 2010 qui consiste à *continuer à créer des emplois et à stimuler la croissance*⁴⁷. Cette dernière priorité est évidemment très générale, mais le secteur des arts et de la culture a fait de petites mais importantes contributions à l'économie canadienne, comptant pour 7,4 % du PIB réel total du Canada en 2007 (contributions directes, indirectes et induites comprises)⁴⁸, et le secteur de la culture a procuré au total près de 1,1 million d'emplois en 2007⁴⁹ (ce qui représente environ 6,5 % de l'emploi au pays⁵⁰), ce qui prouve que le secteur contribue à l'économie canadienne et à la prospérité des Canadiens.

Le Discours du Trône mentionne aussi parmi les priorités pour 2010 « *Renforcer un Canada uni dans un monde en évolution* »⁵¹. S'il ne dit pas expressément que les arts et la culture sont des moyens de renforcer un Canada uni, le fait que le secteur favorise l'engagement communautaire par le bénévolat et la philanthropie⁵², et qu'on puisse soutenir qu'il améliore la qualité de vie des Canadiens partout au pays, dans toutes les communautés – 36 % des artistes vivent et travaillent à l'extérieur des grands centres urbains⁵³ – semble indiquer que l'objectif du Programme de *préserver et de mettre en valeur l'autonomie et la diversité des arts et de la culture canadiens sur la scène nationale et internationale*⁵⁴ est harmonisé avec les priorités du gouvernement fédéral.

Il faut souligner que les activités de la CDC semblent aussi être cohérentes avec les énoncés récents du gouvernement appuyant les politiques sur les arts et la culture. L'importance de la Convention pour le Canada, notamment, a été affirmée à de nombreuses occasions entre 2006 et 2008, selon les documents examinés. En voici des exemples :

⁴⁶ Objectif tiré du RMAF du PACD, 2006.

⁴⁷ *Discours du Trône*, 3 mars 2010). À l'adresse <http://www.speech.gc.ca/eng/media.asp?id=1388>.

⁴⁸ Synopsis de la communication *Valoriser notre culture : mesurer et comprendre l'économie créative du Canada*, Conference Board of Canada, juillet 2008). Disponible à l'adresse <http://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=2672>.

⁴⁹ *Ibid.*

⁵⁰ Extrapolation à partir des données de Statistique Canada disponibles à l'adresse <http://www40.statcan.gc.ca/102/cst01/econ40-fra.htm>

⁵¹ *Discours du Trône*, 3 mars 2010.

⁵² Conference Board of Canada, *op. cit.*

⁵³ Anhol-GMI Nation Brands Index, mai 2005.

⁵⁴ Objectif tiré du RMAF du PACD, 2006.

- en mai 2006, lors d'une période de questions à la Chambre des communes, la ministre de PCH Beverly Oda a déclaré que le gouvernement « a soutenu dans le passé et il continuera d'appuyer la déclaration de l'UNESCO en faveur du maintien de la diversité des expressions culturelles »⁵⁵;
- en juin 2006 lors du 12^e Forum économique international des Amériques à Montréal, à l'occasion d'une allocution prononcée en son nom par Sylvie Boucher, secrétaire parlementaire du premier ministre Harper, la ministre Oda a réaffirmé la détermination de son gouvernement de promouvoir la ratification de la Convention de l'UNESCO « à temps pour la prochaine Conférence générale de l'UNESCO, à l'automne 2007 »⁵⁶, ajoutant qu'Ottawa continuerait à travailler en étroite collaboration avec la société civile et les gouvernements provinciaux et territoriaux pour promouvoir la convention de l'UNESCO⁵⁷;
- en septembre 2006, dans une allocution prononcée à l'occasion du Sommet de la Francophonie, le premier ministre a déclaré que [traduction] « nous chercherons énergiquement à faire ratifier la Convention sur la diversité culturelle dans nos deux langues officielles »;⁵⁸
- en février 2007, à l'occasion d'une table ronde avec la ministre de la Culture et des Communications du Québec, M^{me} Line Beauchamp, et le comité directeur de la coalition canadienne, où la ministre Oda a déclaré « Nous poursuivons notre étroite collaboration avec le gouvernement du Québec et la communauté artistique et culturelle canadienne pour promouvoir avec vigueur la Convention. Nous sommes engagés à jouer un rôle actif dans la mise en œuvre de la Convention »⁵⁹;
- en décembre 2007, dans une allocution prononcée par la ministre de PCH Josée Verner à l'appui de la Convention.⁶⁰

Mandat et objectifs du PACD par rapport aux objectifs stratégiques de PCH

Comme c'est le cas pour nombre des autres questions d'évaluation, il est plus facile de répondre à la question à savoir si le mandat et les objectifs du PACD s'inscrivent dans les objectifs stratégiques de PCH en examinant les objectifs et les activités de la CCA et de la CDC séparément.

⁵⁵ 39^e législature, 1^{re} session, Hansard révisé, Numéro 030, 31 mai 2006. Disponible à l'adresse <http://www2.parl.gc.ca/HousePublications/Publication.aspx?pub=hansard&mee=30&parl=39&ses=1&Language=F>.

⁵⁶ *Le président de la France, la Francophonie, les États ibéro-américains : les appels se multiplient pour la ratification. Coalitions en mouvement. Vol. 4, n^o 3 et n^o 4*, été 2006. Disponible à l'adresse http://www.cdc-CDC.org/coalition_currents/06_sum/coalition_currents_en_sum06.html

⁵⁷ *Ibid.*

⁵⁸ *Allocution du Premier ministre à l'occasion du Sommet de la Francophonie. 28 septembre 2006*. Disponible à l'adresse <http://pm.gc.ca/fra/media.asp?id=1338>.

⁵⁹ *Les gouvernements du Canada et du Québec rencontrent la Coalition canadienne pour la diversité culturelle afin de préparer la mise en œuvre de la Convention*, 12 février 2007. Disponible à l'adresse <http://www.pch.gc.ca/pc-ch/infoCntr/cdm-mc/index-fra.cfm?action=doc&DocIDCd=CBO061443>.

⁶⁰ *Promotion de la diversité des expressions culturelles*, 10 décembre 2007. Disponible à l'adresse http://www.pch.gc.ca/pc-ch/minstr/arc_disc-spch/verner/2007/20071210-fra.cfm.

Conférence canadienne des arts

L'un des résultats stratégiques de PCH – *Les expressions artistiques et le contenu culturel canadiens sont créés et accessibles au pays et à l'étranger*⁶¹ – témoigne du fait que le Ministère a conscience de l'importante contribution que les secteurs des arts, de la culture et du patrimoine apportent à l'identité et à l'économie canadiennes, et du fait qu'il faut prendre des mesures pour faire en sorte que les Canadiens aient accès au contenu culturel canadien. Pour atteindre ce résultat, le Ministère s'est engagé à fournir une aide financière permanente aux programmes artistiques qui contribuent à améliorer l'infrastructure culturelle et à renforcer les pratiques entrepreneuriales et la durabilité des organisations artistiques et patrimoniales, selon le Rapport sur les plans et priorités 2009-2010 de PCH⁶².

Selon les répondants au sondage et les informateurs clés, cette stratégie est cohérente avec les objectifs et les activités de la CCA. Comme on peut le voir dans la figure ci-dessous, la majorité (67 %) des répondants (n=106) déclarent que la CCA contribue, dans une grande ou une certaine mesure, à créer au Canada une infrastructure organisationnelle solide et viable. La majorité (60 %, n=106) des répondants déclarent aussi que la CCA améliore leur capacité ou celle de leur organisation à faire connaître aux Canadiens les retombées et la contribution de la culture, de la diversité et des arts canadiens, au moins dans une certaine mesure, renforçant ainsi la viabilité des organisations artistiques et patrimoniales. Enfin, près des trois quarts (74 %) des répondants (n=106) affirment que la CCA contribue, au moins dans une certaine mesure, à créer un consensus national sur les questions de politique culturelle – une contribution qui elle aussi renforce la viabilité des organisations artistiques et patrimoniales, bien qu'indirectement..

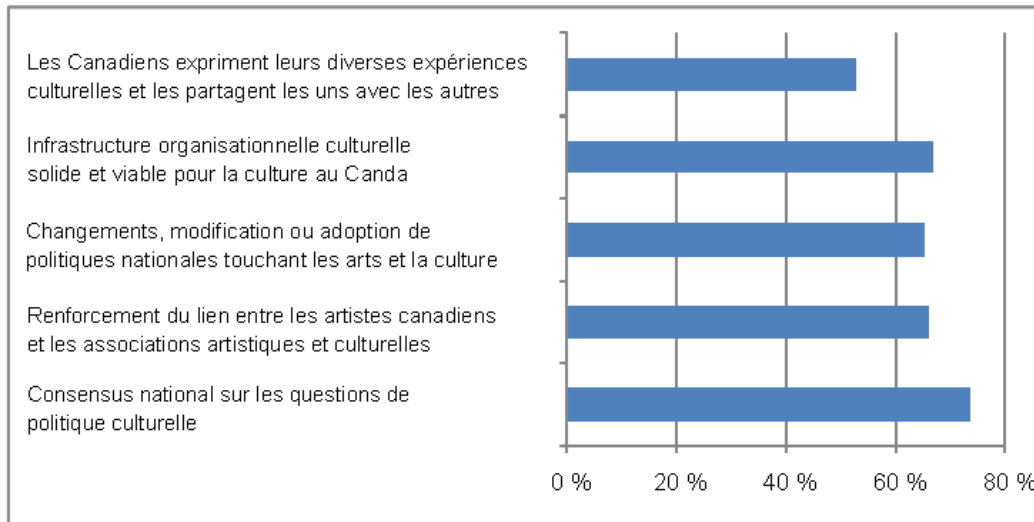
L'équipe d'évaluation a aussi constaté que, d'un point de vue plus fondamental, la CCA appuie le résultat stratégique de PCH voulant que *les expressions artistiques et le contenu culturel canadiens soient créés et accessibles au pays et à l'étranger*⁶³ en menant des recherches (une forme de contenu culturel), en établissant des réseaux et en diffusant de l'information au sein du secteur national des arts et de la culture.

⁶¹ *Architecture des activités de programmes de Patrimoine canadien 2009-2010*, Patrimoine canadien, décembre 2009. Disponible à l'adresse <http://www.pch.gc.ca/pc-ch/org/missn/101-fra.cfm>

⁶² *Rapport sur les plans et les priorités 2009-2010 de Patrimoine canadien. Section II – Analyse des activités de programme par résultat stratégique*, p. 15, sans date. Disponible à l'adresse <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2009-2010/inst/pch/pch-fra.pdf>.

⁶³ *Architecture des activités de programmes de Patrimoine canadien 2009-2010*, décembre 2009.

Figure 3.4 : Contribution de la CCA, selon les répondants au sondage (n=106)⁶⁴



Outre qu'ils s'inscrivent dans le résultat stratégique de PCH voulant que *les expressions artistiques et le contenu culturel canadiens soient créés et accessibles au pays et à l'étranger*⁶⁵, les activités et les objectifs de la CCA sont conformes au but de PCH voulant que *les Canadiens et les Canadiennes réalisent des expériences culturelles variées et les partagent entre eux et avec le monde*⁶⁶. De l'avis de plusieurs informateurs clés, la CCA appuie bien l'établissement de réseaux artistiques dans l'ensemble du pays. Ces réseaux permettent aux artistes de même qu'aux organisations artistiques de petite et de grande envergure de mettre en commun leurs diverses expériences et aussi de parler d'enjeux qui les touchent tous. Un tel réseautage aide à sensibiliser les acteurs du milieu à d'autres points de vue et faciliter la résolution de problèmes.

Coalition pour la diversité culturelle

L'équipe d'évaluation a constaté que le mandat et les objectifs de la CDC sont bien harmonisés avec les priorités de la Direction des relations internationales de PCH, qui sont les suivantes :⁶⁷

- exercer une influence sur le milieu international, de manière à compléter et à soutenir les objectifs nationaux en matière de politique culturelle (notamment, faire progresser le point de vue du Canada dans le dialogue international sur la diversité culturelle);

⁶⁴ Les répondants pouvaient choisir plusieurs types de contribution.

⁶⁵ *Ibid.*

⁶⁶ Résultat stratégique mentionné comme faisant partie du modèle logique dans le RMAF du PACD, 2006.

⁶⁷ *Relations internationales : Priorités*, PCH, 16 février 2010. Disponible à l'adresse <http://www.pch.gc.ca/fra/1266365152033/1269279737901>.

- contribuer aux priorités de la politique étrangère du Canada;
- faire connaître le modèle canadien en matière de diversité, ainsi que les valeurs et l'expertise du Canada, et profiter de ce que le monde a de meilleur à offrir.

La première de ces priorités (*exercer une influence sur le milieu international, de manière à compléter et à soutenir les objectifs nationaux en matière de politique culturelle*) concerne directement le rôle de la CDC, tandis que le travail de la CDC appuie la deuxième (*contribuer aux priorités de la politique étrangère du Canada*) et la troisième (*faire connaître le modèle canadien en matière de diversité, ainsi que les valeurs et l'expertise du Canada, et profiter de ce que le monde a de meilleur à offrir*) priorités. Cela dit, les mentions de la Convention qu'on trouve sur le site Web de PCH sont quelque peu désuètes, la dernière se rapportant à l'approbation de la Convention en 2005. Il est donc difficile d'évaluer l'engagement du secteur public en matière de diversité culturelle. Il est tout à fait possible que cette lacune soit simplement due au fait que PCH doive revoir son site Web. Quoi qu'il en soit, compte tenu de cette désuétude, il est difficile de dire avec certitude si la CDC respecte pleinement les priorités internationales de PCH, et de répondre à la question – soulevée par certains informateurs clés – à savoir si le Ministère considère que son mandat est dorénavant plus national qu'international. Il est clair que la CDC est plus orientée vers la scène internationale que nationale, bien que l'organisation joue évidemment un rôle au pays, comme nous l'avons déjà mentionné dans le présent document.

En plus d'être harmonisés avec les priorités de PCH en matière de relations internationales, le mandat et les objectifs de la CDC sont aussi conformes au résultat stratégique du Ministère qui veut que *les expressions artistiques et le contenu culturel canadiens soient créés et accessibles au pays et à l'étranger*⁶⁸, puisqu'ils supposent que la CDC doive rendre l'information sur la diversité culturelle (une forme de contenu culturel) disponible sur la scène internationale pour les partenaires du Canada.

Question d'évaluation n° 2 : Est-il d'intérêt public que le gouvernement fédéral continue à utiliser le PACD – et, indirectement, la CCA et la CDC – pour soutenir le développement du secteur des arts et de la culture?

Principale constatation : Selon la documentation, les données et les informateurs clés, le gouvernement du Canada doit continuer à utiliser le Programme pour soutenir le développement du secteur des arts et de la culture.

Bien que le secteur de la culture ne représente qu'un faible pourcentage du PIB réel total et de l'emploi au Canada, une étude de Statistique Canada montre que tant le PIB que l'emploi dans le secteur des arts et de la culture ont augmenté environ au même rythme que l'ensemble de l'économie canadienne entre 1996 et 2002⁶⁹. Cette constance

⁶⁸ *Architecture des activités de programmes de Patrimoine canadien 2009-2010*, décembre 2009.

⁶⁹ *Les répercussions du secteur de la culture sur l'économie du Canada*, Statistique Canada, avril 2005).

[traduction] « renforce l'importance du secteur culturel comme acteur de la croissance économique au Canada⁷⁰ » et permet de croire que le soutien accordé à ce secteur n'est pas vain. Pour répondre à la question à savoir s'il faut fournir une aide financière permanente au PACD, nous avons cherché à savoir si des faits probants plaident en faveur du maintien de la CCA et de la CDC comme véhicules pour soutenir l'essor du secteur.

Conférence canadienne des arts

L'équipe d'évaluation a relevé des faits qui plaident en faveur du maintien de la CCA comme véhicule pour soutenir l'essor du secteur culturel.

Comme nous l'avons déjà mentionné dans le présent rapport, la CCA entretient une relation unique avec les organisations et les particuliers du secteur des arts et de la culture. En tant que pair, elle est en position pour fusionner les enjeux. De plus, la CCA fournit des services et des produits uniques de grande qualité au secteur et aux gouvernements (fédéral et provinciaux), dont les bulletins d'information, dans lesquels on suit de près les grandes tendances et préoccupations de l'industrie artistique. Les organisations qui sont plongées dans leur propre travail à l'échelle provinciale ou sous-sectorielle dépendent souvent du travail de la CCA – analyses du budget fédéral, analyses statistiques – pour connaître le contexte des enjeux fédéraux, de manière à pouvoir préparer leurs messages au gouvernement.

Surtout, de nombreuses activités de la CCA – alimenter/provoquer le débat sur les questions d'ordre culturel, fournir un centre d'échanges pour les discussions préalables à l'élaboration de politiques, faciliter la communication entre le secteur culturel et le gouvernement, fournir de l'information sur les arts et la culture – ont permis de transmettre le point de vue et les intérêts du secteur culturel à PCH de manière efficace et rentable, ce qu'il aurait été difficile de réaliser au sein de PCH ou d'une autre ONG.

Ainsi, par l'intermédiaire de la CCA, le PACD a la possibilité de continuer :

- à servir de principal véhicule au Canada pour établir un consensus entre les différents acteurs du secteur des arts et de la culture et leur permettre de s'exprimer d'une même voix;
- à fournir d'importantes possibilités de réseautage pour le secteur des arts et des cultures;
- à permettre à la communauté des arts et de la culture de faire valoir un point de vue unifié devant le gouvernement fédéral;
- à développer la capacité de faire des travaux de recherche stratégique visant à mieux sensibiliser les organisations du secteur et le gouvernement à des enjeux en particulier, soutenant ainsi la prise de décision et les activités de rayonnement;
- à contribuer à élever le discours politique.

⁷⁰ *Ibid.*

Coalition pour la diversité culturelle

L'équipe d'évaluation a constaté que PCH avait étudié dernièrement la question à savoir s'il fallait fournir une aide financière permanente à la CDC. Le Ministère a décidé de financer la CDC pour l'exercice 2009-2010 parce que la participation de la société civile demeure nécessaire (en vertu de l'article 11 de la Convention) pour atteindre les objectifs de la Convention⁷¹.

Le sentiment que la CDC a toujours un rôle à jouer en ce qui concerne la Convention est partagé par la majorité des intervenants. Plus précisément, les partenaires croient (et les documents examinés corroborent ces opinions) :

- qu'une forte participation des ONG s'impose en permanence dans la mise en œuvre de la Convention, conformément à l'article 11 de la Convention;
 - un informateur clé fait notamment observer qu'il est particulièrement important que les parties à la Convention encouragent la participation active des ONG, puisque les ONG assurent une certaine continuité qui fait contrepoids au roulement des fonctionnaires qui représentent les gouvernements auprès de l'UNESCO et des instances dirigeantes de la Convention.
- que la société civile a un rôle à jouer dans la promotion de la FIDC et pour trouver des idées novatrices quant à son utilisation;
- qu'il y a un besoin de communications permanentes de la part d'ONG comme la CDC pour assurer la visibilité constante de la Convention;
 - a. notamment, Rachael Craufurd Smith, de l'Université d'Édimbourg, corrobore ces remarques dans sa recherche intitulée « The UNESCO Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions: Building a New World Information and Communication Order? » (La Convention de l'UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles : vers un nouvel ordre mondial en matière d'information et de communication?). Elle affirme que la Convention pourrait avoir une plus grande portée que prévu et servir de base à l'évaluation des mesures prises par les États en matière de commerce international, mais aussi concernant le traitement réservé aux minorités culturelles. Pour qu'un tel examen soit utile, toutefois, il faut un soutien actif... de la part des organisations de la société civile.⁷²

L'équipe d'évaluation a constaté – malgré le fait que 110 des 193 membres de l'UNESCO ont déjà ratifié la Convention – que le besoin persiste pour la CDC de rechercher de nouvelles ratifications dans les régions sous-représentées, notamment

⁷¹ Source : Note de service examinée dans le cadre de l'examen des documents.

⁷² Convention de l'UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles, *Building a New World Information and Communication Order?*, International Journal of Communication 1, p. 24-55, 2007.

l'Asie-Pacifique et les États arabes⁷³. Elle doit aussi diffuser en permanence son savoir-faire avec les pays, à l'échelle régionale; accroître la sensibilisation à la Convention dans les pays où elle est mal connue; et enfin, soutenir d'autres coalitions nationales dans leurs démarches pour faire ratifier la Convention et soulever les questions à l'UNESCO.

En plus de son travail relatif à la *ratification* de la Convention, la CDC doit aussi contribuer en permanence à sa *mise en œuvre*. Le succès de la Convention reposera en grande partie sur sa mise en œuvre, laquelle dépend d'organisations comme la CDC. La Convention est complexe, touchant de nombreuses questions d'ordre juridique, et la CDC possède le savoir et l'expérience nécessaires à cet égard pour apporter une contribution unique et appréciable à la mise en œuvre de la Convention. En outre, il se pourrait que le Comité intergouvernemental, lors de l'examen des rapports qui seront déposés par les pays, demande son avis à la CDC pour en évaluer la véracité.

Ainsi, par l'intermédiaire de la CDC, le PACD a la possibilité de :

- contribuer à la mise en œuvre d'un instrument international qui reconnaît la nature distinctive des biens et services culturels dans le contexte des négociations commerciales tout en affirmant le droit des pays à appliquer des politiques culturelles;
- encourager la participation de la société civile à la surveillance et à la mise en œuvre de la Convention (conformément à l'article 11 de la Convention);
- encourager la ratification de la Convention par d'autres pays;
- soutenir le travail du gouvernement fédéral au sein du Comité intergouvernemental sur la mise en œuvre de la Convention et, par l'intermédiaire de la FICDC, représenter les intérêts de la société civile.

⁷³ *Coalitions en mouvement*. Vol. 8, n° 1, février 2010. Disponible à l'adresse <http://www.cdc-CDC.org/Visibilite-de-la-Convention-de-l>

4.0 Conclusions

Vous trouverez dans cette section la synthèse des constatations décrites dans le présent rapport, avec les principales conclusions à retenir.

4.1 Synthèse des constatations

Les arts et la culture sont bénéfiques pour le Canada et l'économie canadienne

Les arts et la culture sont des éléments essentiels de l'identité canadienne, unissant la nation en tant que peuple et permettant aux Canadiens de témoigner de leurs horizons et expériences variés. Les statistiques publiées par le *Conference Board of Canada* et Statistique Canada indiquent en outre que le secteur des arts et de la culture a contribué de manière significative à l'économie canadienne : selon ces sources, le secteur comptait pour 7,4 % du PIB réel total du Canada en 2007 (contributions directes, indirectes et induites comprises) et le secteur de la culture a procuré au total près de 1,1 million d'emplois en 2007 (ce qui représente environ 6,5 % de l'emploi au pays).

Le gouvernement fédéral a un rôle à jouer sur la scène nationale et sur la scène internationale en matière d'arts et culture

Sur la scène nationale, le rôle du gouvernement du Canada dans les arts et la culture consiste à formuler des politiques et à fournir un soutien financier de manière à assurer l'essor du secteur culturel, contribuant ainsi à la création d'une main-d'œuvre concurrentielle composée de travailleurs créatifs et avertis et d'investisseurs industriels, et permettant aux Canadiens d'embrasser leur diversité linguistique, ethnoculturelle, autochtone et régionale tout en renforçant l'identité de leur communauté et le sentiment de fierté à l'égard du Canada et du fait d'être Canadien.

Sur la scène internationale, le rôle du gouvernement consiste à faire la promotion de la diversité culturelle de la manière suivante :

- établir des coalitions dans les pays et régions où la Convention n'a pas été ratifiée;
- encourager les pays de la région Asie-Pacifique et les États arabes à ratifier la Convention;
- contribuer aux lignes directrices opérationnelles de la Convention;
- surveiller les négociations commerciales pour assurer le respect de la Convention;
- faire valoir l'opinion de la société civile au sujet de la Convention, en collaboration avec d'autres ONG;
- formuler des suggestions concernant la FICDC et encourager son soutien.

Les ONG sont importantes pour le secteur des arts et de la culture

Sur la scène nationale, la présence des ONG dans le secteur culturel est nécessaire pour assurer des travaux de recherche indépendants et objectifs et pour créer un consensus entre les diverses voix du secteur.

Sur la scène internationale, il faut assurer la participation permanente et solide des ONG à la mise en œuvre de la Convention, surtout parce que les ONG assurent une certaine continuité par leur participation à l'UNESCO et aux instances dirigeantes de la Convention. En outre, les ONG sont nécessaires pour fournir des communications permanentes qui assurent la visibilité constante de la Convention.

La CCA et la CDC ont fait de précieuses contributions au secteur des arts et de la culture et au gouvernement du Canada

La CDC a réussi à tenir le gouvernement du Canada et les ONG canadiennes informés des enjeux internationaux relatifs à la diversité culturelle. Au-delà du succès de l'organisation dans son rôle d'agent d'information, il faut mentionner son succès à titre de défenseur non gouvernemental de la diversité culturelle. Dans ce rôle, la CDC a mis de l'avant un programme international qui protège l'autonomie et la diversité des arts et de la culture canadiens à l'étranger tout en contribuant à faire en sorte que les droits culturels soient partie intégrante des droits de la personne et que les autres pays soient libres d'adopter les politiques nécessaires pour appuyer la diversité des expressions culturelles et la viabilité des entreprises qui produisent et distribuent ces expressions.

En outre, les activités de recherche indépendantes et objectives de la CCA sur le secteur culturel et ses activités visant à porter à la connaissance du gouvernement du Canada les sujets de préoccupation les plus récents et les plus pressants des organisations et des particuliers du secteur ont contribué à faire en sorte que la politique tienne compte de la contribution du secteur à la vie publique canadienne et la favorise. De plus, les interventions de la CCA pour diffuser de l'information essentielle parmi les organisations du secteur artistique et culturel dans les régions et sous-secteurs, et sa coordination de l'action des organisations relative à des enjeux communs, ont permis à ces organisations de déterminer le type de répercussions que les politiques gouvernementales et le cours des événements auront sur les activités, et de s'adresser au gouvernement d'une seule et même voix.

Le Programme est rentable et constitue une bonne optimisation des ressources

La CCA et la CDC semblent fonctionner toutes deux de manière efficace, et les contributions du Programme à leurs activités sont essentielles, bien que de faible envergure. En outre, la gestion en tandem de ces organismes, dans le cadre du Programme, semble être une façon rentable à la fois de renforcer le secteur culturel du Canada et de faire en sorte que les accords commerciaux ne nuisent pas à l'objectif du Canada de protéger et de promouvoir ses arts et sa culture. Comme il n'y a pas de

chevauchement dans la gestion du Programme entre les deux directions générales de PCH qui l'administrent, on conserve les ressources (humaines et financières) tout en tirant un gain maximal. Par conséquent, le Programme semble représenter une bonne optimisation des ressources. Cela dit, on observe des lacunes dans la façon dont les fonds versés aux deux organisations bénéficiaires sont gérés, et il conviendrait de préciser les directives à l'intention de la CCA et de la CDC.

5.0 Recommandations, réponse de la direction et plan d'action

Les recommandations contenues dans la présente section proposent des mesures concrètes inspirées de nos constatations. Elles figurent en ordre de priorité, selon l'importance des retombées qu'elles pourraient avoir sur le Programme. Le suivi et l'application de ces recommandations relèvent de la Direction générale des affaires internationales et de la Direction générale de la politique des arts, de PCH. Dans la mesure du possible, nous fournissons une évaluation des retombées que pourrait avoir l'adoption de chacune des recommandations.

1^{re} recommandation : Compte tenu des réalisations du Programme concernant le résultat relatif à la ratification de la Convention, les responsables du Programme pourraient revoir la poursuite de l'appui aux activités internationales revoir la poursuite de l'appui aux activités internationales

Cette recommandation se fonde sur les observations suivantes :

- Le Programme a joué un rôle important dans l'établissement de coalitions dans d'autres pays;
- Le Programme a été plus loin, en aidant les coalitions nationales à protéger et à promouvoir la diversité culturelle dans leurs sociétés, en rencontrant de nombreux représentants gouvernementaux pour les sensibiliser à l'importance de la Convention et en apportant son assistance aux coalitions pour les aider à comprendre les enjeux entourant la Convention, à mobiliser leurs industries culturelles et à présenter leurs points de vue devant le gouvernement.

Réponse de la direction : Acceptée

Des progrès importants ont été accomplis dans le processus de ratification de la Convention de l'UNESCO pour la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles, avec plus de 110 pays ayant ratifié (juin 2010) et le développement de coalitions dans d'autres pays pour la promotion de la ratification et de la mise en œuvre. Cependant, un travail additionnel demeure à compléter afin d'assurer un nombre suffisant de ratifications dans l'ensemble des régions du monde, soit 35 à 40 ratifications additionnelles, et pour encourager l'adhésion des régions sous-représentées (plus particulièrement les pays arabes et de la région Asie-Pacifique), conformément avec la stratégie adoptée en décembre 2009 par le Comité intergouvernemental de l'UNESCO qui couvre 2010-2013. De plus, la phase de mise en œuvre de la Convention reste à compléter afin d'assurer qu'elle puisse atteindre son plein potentiel international afin de

promouvoir les intérêts canadiens. Dans la mesure où le Gouvernement décide de procéder avec le renouvellement des modalités du programme Arts, culture et diversité, le financement des activités internationales par le biais du programme sera évalué annuellement par la Direction générale des Affaires internationales en considération d'une analyse du travail additionnel requis pour la promotion de la ratification dans les régions sous-représentées du monde, l'achèvement de la rédaction des lignes directrices et la mise en œuvre de la Convention, et les fonds disponibles. Les recommandations de financement seront ajustées en conséquence.

Calendrier de mise en œuvre : Terminé pour 2010-2011, et continu pour les années à venir.

Responsabilité : Directeur général, Direction générale des Affaires internationales

2^e recommandation : Les responsables du Programme devraient se pencher sur la question à savoir s'il convient de revoir la conception du PACD afin de préciser les résultats attendus pour les bénéficiaires, en tenant compte des bénéfices du Programme pour les Canadiens, et d'ajuster le cadre de mesure du rendement pour améliorer la présentation de rapports sur les résultats

Cette recommandation se fonde sur les observations suivantes :

- Le Programme manque de résultats intermédiaires concrets, précis et réalistes pour les deux organismes bénéficiaires;
- Le Programme formule les résultats attendus principalement dans le contexte des besoins du gouvernement, malgré le fait que les éléments du modèle logique (p. ex., extrants, résultats immédiats et résultats intermédiaires) devraient tous contribuer logiquement à un résultat stratégique qui réponde aux besoins de l'ensemble de la population canadienne en général tels qu'atteints par le biais des résultats ministériels de PCH ;
- Le Programme manque de données adéquates sur le rendement pour pouvoir illustrer clairement les résultats obtenus.

Réponse de la direction : Acceptée

L'évaluation a révélé que, bien que le programme a quelque peu évolué depuis sa conception originale, le programme Arts, culture et diversité (PACD) est administré et mis en œuvre comme prévu. L'évaluation a également constaté que les bénéficiaires éprouvent de la difficulté à rendre compte des résultats atteints grâce au financement reçu. Le modèle logique du PACD peut vraisemblablement manquer de résultats intermédiaires concrets, précis et réalistes.

Récemment, le programme a élaboré des modèles de rapports pour les projets financés qui permettent maintenant de mieux saisir les impacts du financement basé sur le cadre de mesure du rendement actuel. Le programme a également travaillé de concert avec les bénéficiaires afin d'améliorer la qualité de leurs rapports sur les résultats.

À plus long terme, à la lumière de la recommandation n ° 1 et de l'engagement du programme à évaluer chaque année le besoin de poursuivre ou non le soutien financier du Ministère, la gestion du programme prendra considérera également revoir la conception du PACD pour clarifier les résultats attendus du programme.

Lorsque l'examen de la conception du programme sera entrepris, la gestion du programme veillera au développement de résultats intermédiaires précis et réalistes pour les bénéficiaires. Les résultats attendus seront exprimés en mettant l'accent sur les avantages pour les Canadiens afin de mieux aligner les résultats du programme à ceux du Ministère.

Calendrier de mise en œuvre : Suite au renouvellement du programme – Date anticipée de la mise en œuvre d'un nouveau cadre: mars 2013.

Responsabilité : Directeur général, Direction générale de la Politique des arts
Directeur général, Direction générale des Affaires internationales

3^e recommandation : Les responsables du programme devraient donner des directives plus précises aux organismes financés au sujet des activités couvertes par la contribution financière du Programme et des dépenses admissibles.

Cette recommandation se fonde sur les observations suivantes :

- On observe un certain manque de précision quant aux rôles des organismes participants et sur l'utilisation de fonds pour des activités particulières;
- Des directives plus précises sont requises sur les types d'activités qui sont admissibles par le biais du Programme.

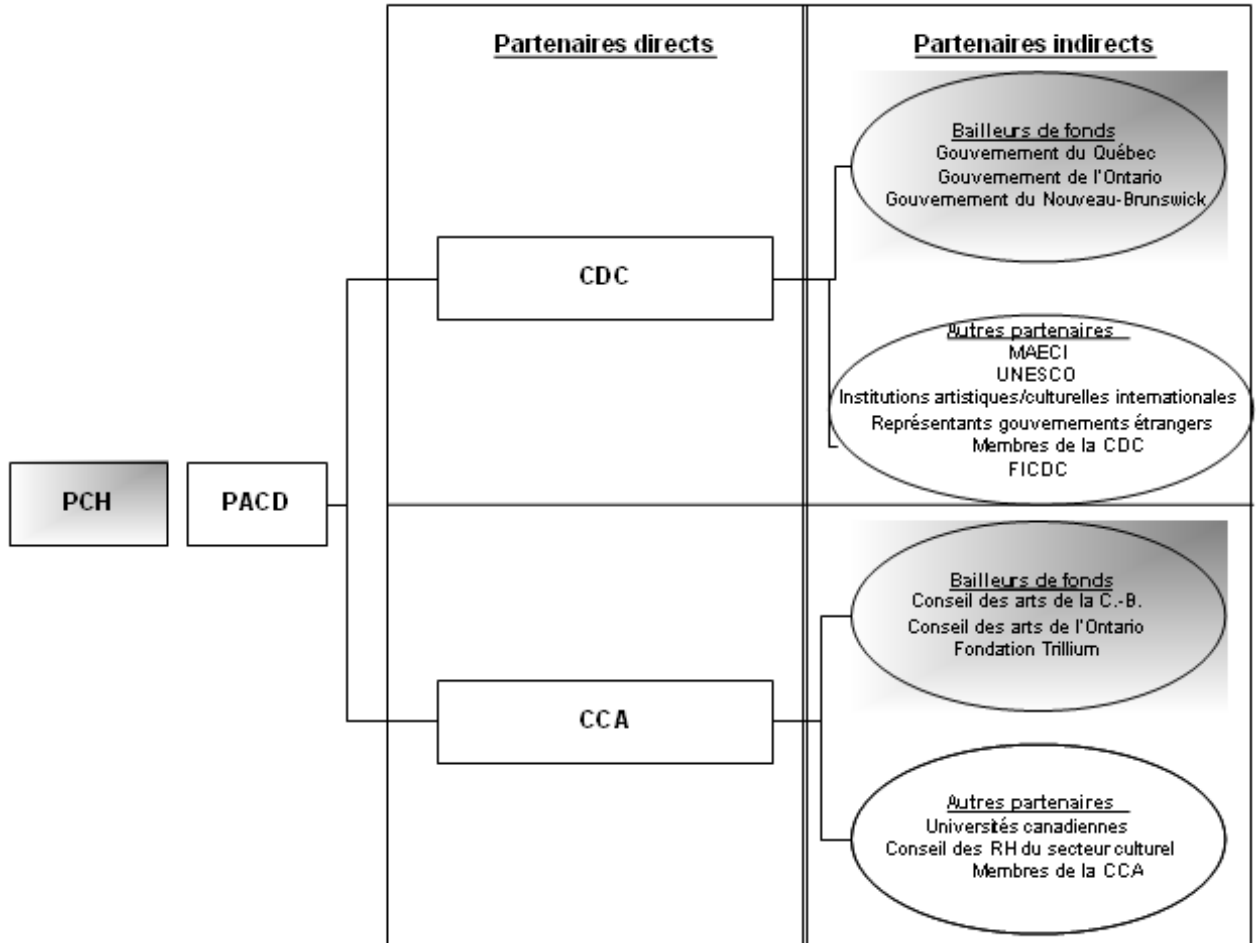
Réponse de la direction : Acceptée

Le programme fera en sorte que les activités admissibles et les frais couverts par le PACD soient clairement énoncés dans les lignes directrices et les accords de contribution.

Calendrier de mise en œuvre : Juin 2010

Responsabilité : Directeur général, Direction générale de la Politique des arts
Directeur général, Direction générale des Affaires internationales

Annexe A: Partenaires du PACD

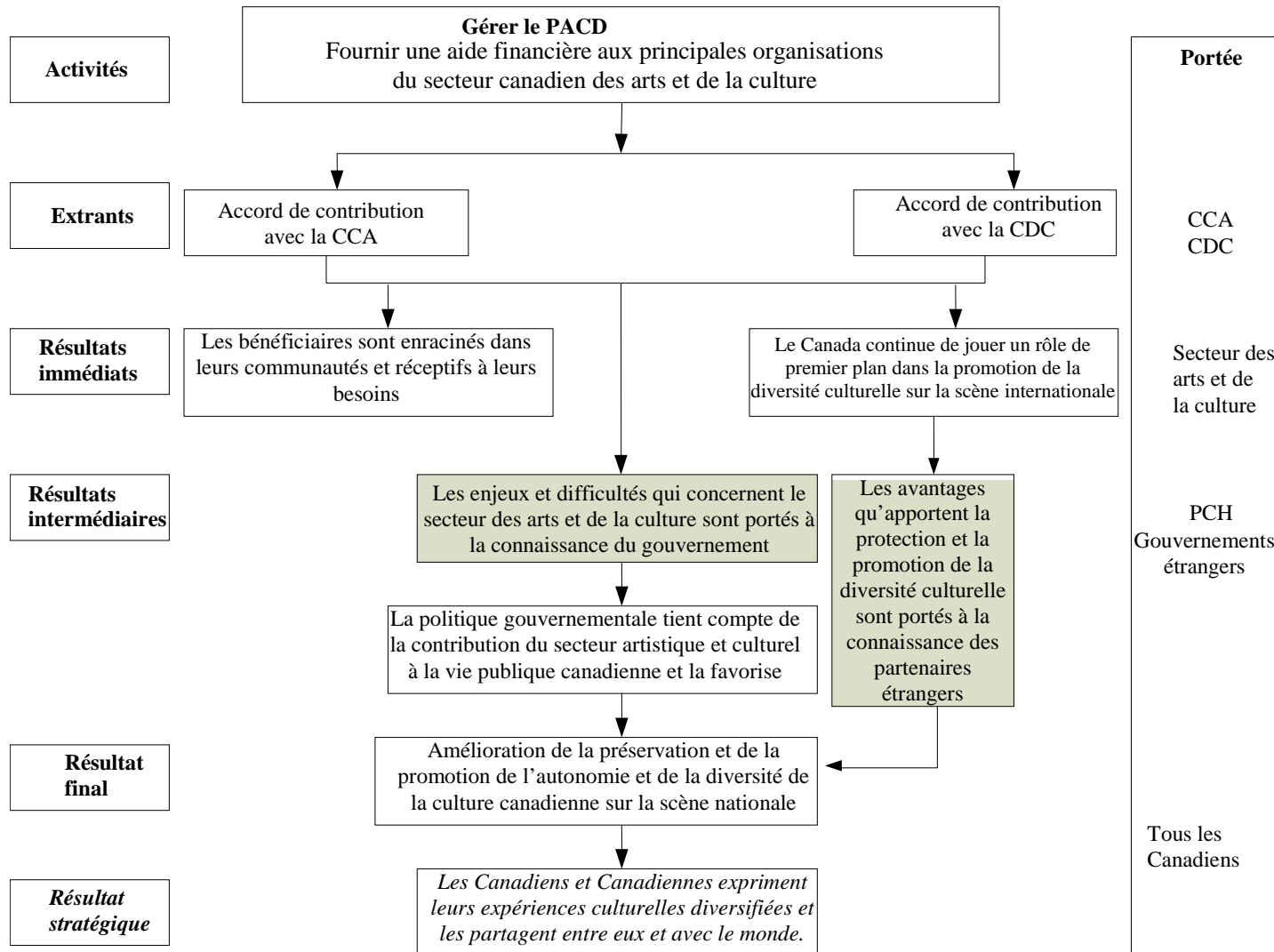


Annexe B: Modèle logique

Remarques à propos du modèle logique :

Tiré du CGRR du PACD, le premier des trois résultats intermédiaires mentionnés dans le modèle (les enjeux et difficultés qui concernent le secteur des arts et de la culture sont portés à la connaissance du gouvernement) a été modifié pour inclure les enjeux, mais aussi les difficultés, afin de mieux tenir compte du rôle de la CCA et de la CDC, respectivement. Le troisième des trois résultats intermédiaires (les avantages qu'apportent la protection et la promotion de la diversité culturelle sont portés à la connaissance des partenaires étrangers) est un ajout au modèle logique d'origine, qui ne comptait pas d'étape intermédiaire pour la CDC reflétant l'action de l'organisation sur la scène internationale. Cette information a été ajoutée aux fins de l'évaluation sommative. Les deux modifications ont été ombrées dans le modèle logique qui figure à la page suivante.

Modèle logique – Programme des arts, de la culture et de la diversité



Annexe C : Matrice d'évaluation

Aspects de l'évaluation	Indicateur de rendement	Méthodes
Enjeu : Pertinence		
1. Le mandat et les objectifs du PACD sont-ils cohérents avec les priorités du gouvernement du Canada et avec les objectifs stratégiques du Ministère?	<ul style="list-style-type: none"> • Conformité du mandat et des objectifs du PACD avec les priorités du gouvernement fédéral • Conformité du mandat et des objectifs du PACD avec les objectifs stratégiques de PCH 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des documents (p. ex. objectifs stratégiques de PCH/architecture des activités de programme (AAP), Discours du Trône) • Entrevues auprès des informateurs clés
2. Est-il d'intérêt public que le gouvernement fédéral continue à utiliser le PACD – et, indirectement, la CCA et la CDC – pour soutenir le développement du secteur des arts et de la culture?	<ul style="list-style-type: none"> • Preuves que PCH et les membres de la CCA et de la CDC jugent le travail de ces organisations utile • Preuves que la CCA et la CDC fournissent des services que d'autres organisations (p. ex. Orchestre Canada, CARFAC, Assemblée canadienne de la danse) ne fournissent pas • Preuves que l'essor du secteur des arts et de la culture, et particulièrement la Convention de l'UNESCO, ont toujours besoin de soutien. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sondage en ligne des membres de la CCA • Entrevues auprès d'informateurs clés (p. ex. gestionnaires de PCH, anciens membres de la CCA, organisations du secteur des arts qui n'ont jamais été membres de la CCA) • Comparaison des services des diverses organisations artistiques canadiennes, y compris la CCA et la CDC • Analyse documentaire • Analyse des médias
Enjeux: Rendement		
3. a) Le Programme est-il mis en œuvre comme prévu? b) Quelles sont les forces et les faiblesses de la conception du Programme?	<ul style="list-style-type: none"> • Points de vue sur la mise en œuvre du Programme, à savoir si elle se déroule comme prévu. • Opinions sur les forces et les faiblesses de la conception du Programme • Comparaison de la mise en œuvre du Programme en fonction de ce qui est prévu dans le document de conception 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevues auprès d'informateurs clés (gestionnaires de PCH) • Examen des documents (CGRR/CVAR)
4. a) La structure de gouvernance du PACD est-elle clairement définie et est-elle appuyée par des documents? b) Est-elle efficace?	<ul style="list-style-type: none"> • Points de vue sur la structure de gouvernance du PACD à savoir si elle est clairement définie et si elle est efficace • Preuves que la structure de gouvernance du PACD est clairement définie 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevues auprès d'informateurs clés (gestionnaires de PCH) • Examen des documents (CGRR/CVAR)

Aspects de l'évaluation	Indicateur de rendement	Méthodes
<i>Enjeux: Rendement (suite)</i>		
5. a) Les processus décisionnels sont-ils clairs? b) Sont-ils efficaces?	<ul style="list-style-type: none"> • Points de vue sur les processus décisionnels, à savoir s'ils sont clairs et efficaces 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevues auprès d'informateurs clés (gestionnaires de PCH)
6. a) Les ressources du Programme ont-elles été allouées de manière appropriée? b) Les ressources du Programme sont-elles adéquates?	<ul style="list-style-type: none"> • Points de vue sur les ressources du Programme, à savoir si elles sont allouées de manière appropriée • Opinions sur les ressources du Programme, à savoir si elles sont adéquates • Comparaison du budget du Programme avec les objectifs du Programme 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevues auprès d'informateurs clés (gestionnaires de PCH) • Examen des documents (budget du PACD)
7. Dans quelle mesure le PACD a-t-il atteint ses objectifs et les résultats escomptés en respectant le budget alloué et sans conséquences indésirables?	<ul style="list-style-type: none"> • Preuves que les résultats et les objectifs ont été atteints • Changements, modification ou adoption de politiques nationales touchant les arts et la culture, y compris la diversité culturelle • Amélioration de la préservation et de la promotion de l'autonomie et de la diversité de la culture canadienne sur la scène nationale, comparativement à il y a trois ans • Infrastructure organisationnelle culturelle solide et viable pour la culture au Canada • Le Canada continue de jouer un rôle de premier plan dans la promotion de la diversité culturelle sur la scène internationale • Perception quant au leadership du Canada concernant la Convention de l'UNESCO et les activités de sensibilisation qu'il mène au sujet des avantages qu'apporte la diversité culturelle • Preuves de conséquences indésirables • Nombre de pays qui ont ratifié la Convention de l'UNESCO • Corrélation entre la ratification de la Convention de l'UNESCO et la présence de coalitions dans les pays l'ayant ratifiée, et preuves que la CDC soutient ces pays 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des documents (p. ex. documents de l'UNESCO) • Examen des dossiers • Information et données sur la surveillance du rendement • Entrevues auprès d'informateurs clés (p. ex. gestionnaires de PCH, gestionnaires du MAECI, représentants des gouvernements étrangers, représentants de l'industrie des arts et de la culture au Canada et à l'étranger) • Analyse documentaire • Sondage auprès des membres de la CCA • Études de cas

Aspects de l'évaluation	Indicateur de rendement	Méthodes
-------------------------	-------------------------	----------

Aspects de l'évaluation	Indicateur de rendement	Méthodes
<i>Enjeux: Rendement (suite)</i>		
	<ul style="list-style-type: none"> • Preuves que les intervenants du secteur canadien des arts et de la culture s'expriment d'une même voix sur certains enjeux • Preuves que les négociations commerciales ne mettent pas en jeu la culture 	
8. Le PACD est-il le moyen le plus rentable et le plus efficace, pour le gouvernement fédéral, de renforcer le secteur des arts et de la culture au Canada et de veiller à ce que les accords commerciaux internationaux ne nuisent pas à l'objectif du Canada de protéger et de promouvoir ses arts et sa culture?	<ul style="list-style-type: none"> • Les ressources du Programme sont bien gérées et utilisées • La prestation du Programme est optimale • La CCA et la CDC ont instauré des mécanismes efficaces pour réaliser les objectifs du PACD • Promptitude des pays à ratifier la Convention de l'UNESCO 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevues auprès d'informateurs clés (gestionnaires de PCH) • Documents financiers de PCH • Documents de l'UNESCO
9. a) Y a-t-il chevauchement entre la PACD et d'autres programmes ou services offerts par les gouvernements fédéral ou provinciaux ou par des ONG? b) Les activités de la CCA et de la CDC financées par le PACD pourraient-elles être maintenues sans l'apport du PACD?	<ul style="list-style-type: none"> • Chevauchement avec d'autres programmes des gouvernements fédéral ou provinciaux ou avec des programmes offerts par des ONG dont le mandat et les bénéficiaires sont semblables 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse documentaire • Entrevues auprès d'informateurs clés (p. ex. gestionnaires de PCH et d'autres ministères, représentants du gouvernement du Québec, de l'Ontario et du Nouveau-Brunswick) • Études de cas
10. Les responsables du PACD recueillent-ils les renseignements appropriés pour pouvoir répondre aux exigences en matière de présentation de rapports et d'évaluation?	<ul style="list-style-type: none"> • À-propos de l'information sur la mesure du rendement 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des dossiers et des données du Programme • Entrevues auprès des informateurs clés

Remarques à propos de la matrice d'évaluation :

Deux des questions de la grille contenue dans le CGRR 2006 ont été retirées, soit la question numéro 6 (L'argent des contribuables canadiens est-il utilement employé?) et la question numéro 7 (« La participation du gouvernement fédéral à la prestation des activités de ce Programme est-elle légitime? »). Le retrait de la question numéro 6 s'explique de deux façons : la rentabilité est déjà abordée à la question numéro 4, et il est difficile de prouver que l'argent est employé utilement au moyen d'une évaluation qui repose largement sur des données qualitatives, comme c'est le cas maintenant. Quant à la question numéro 7, elle a été retirée parce que le rôle du gouvernement fédéral est abordé aux questions numéro 5 et 2. De plus, la question numéro 2, qui demandait s'il était toujours d'intérêt public que le gouvernement fédéral appuie le développement des arts et de la culture en finançant la CCA, la CDC et le RIDC, elle a été modifiée de manière à viser directement le Programme.

Liste des annexes

Les annexes ci-dessous sont disponibles sur demande.

Annexe D – Instruments de collecte de données
Annexe E – Rapport technique sur le sondage en ligne
Annexe F – Description des études de cas
Annexe G – Bulletins examinés
Annexe H – Analyse documentaire
Annexe I – Documents passés en revue

Pour toutes questions ou informations, svp utilisez les coordonnées ci-dessous.

Patrimoine canadien
15, rue Eddy
Gatineau (Québec) K1A 0M5
Téléphone: 819 997-0055
Ligne sans frais: 1 866-811-0055
ATME (sans frais): 1 888-997-3123