Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
Western Economic Diversification Canada

Évaluation du programme des Centenaires

DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE DE L'OUEST CANADA

Direction générale de la vérification et de l'évaluation

Mars 2010

Canada

SOMMAIRE

Introduction

Financé dans le cadre du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (PDEO), le programme des Centenaires était une initiative unique commémorant le 100e anniversaire des provinces d'Alberta (1er septembre 2005) et de la Saskatchewan (4 septembre 2005). Les objectifs du programme des Centenaires étaient les suivants :

- Amener les collectivités à célébrer davantage les réalisations de la Saskatchewan et de l'Alberta et leurs contributions à la Confédération.
- Améliorer et renforcer l'économie et la compétitivité des collectivités en soutenant des projets d'immobilisation durables.
- Accroître la collaboration entre le gouvernement et les collectivités pour renforcer la présence fédérale dans l'Ouest du Canada et dans le cadre des célébrations des centenaires.
- Intensifier les activités économiques pour améliorer la compétitivité des collectivités de l'Ouest du Canada.

Le gouvernement du Canada a consacré au total 100 millions de dollars aux centenaires. Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (le Ministère) a versé 92 millions de dollars aux projets d'immobilisations, et Patrimoine Canadien, 8 millions de dollars aux événements commémoratifs et aux célébrations dans le cadre de son programme Célébration, Commémoration et Apprentissage.

Le Ministère a versé 55,2 millions de dollars (60 % de 92 millions de dollars) à l'Alberta pour financer sept projets commémoratifs d'immobilisations durables. Le Ministère a également financé quatre projets (présentant l'image de marque du centenaire de l'Alberta) à même son financement principal plutôt que par le truchement du financement du programme des Centenaires. Le Ministère a transféré la mise en œuvre de deux des projets d'immobilisations durables de l'Alberta à d'autres ministères. En date de juillet 2009, un des projets d'immobilisations durables de l'Alberta était terminé, et les quatre projets présentant l'image de marque étaient aussi terminés. À l'exception du Musée royal de l'Alberta, tous les projets seront terminés avant le 31 mars 2010. La construction du Musée royal de l'Alberta doit commencer en 2011.

Le Ministère a consacré les 36,8 millions restants (40 % de 92 millions de dollars) à la Saskatchewan. Les fonds affectés à la Saskatchewan étaient divisés en deux volets : 1) six initiatives stratégiques d'immobilisations à Regina ou à Saskatoon ; 2) une initiative communautaire, « Le Canada célèbre la Saskatchewan » (CCS), qui versait des contributions par habitant à toutes les collectivités de la Saskatchewan, à l'exception des villes de Regina et de Saskatoon. En date de juillet 2009, quatre des six projets stratégiques d'immobilisations de la Saskatchewan étaient terminés, et tous les projets de CCS étaient eux aussi terminés. Tous les projets de la Saskatchewan seront terminés d'ici décembre 2010.

Le programme des Centenaires, financé aux termes du PDEO, a été évalué en fonction du Cadre de mesure du rendement du PDEO. L'évaluation portait sur la réalisation des objectifs établis et sur les progrès accomplis en vue d'atteindre le but final, soit l'intensification des activités économiques et de la compétitivité des collectivités de l'Ouest canadien. La méthode d'évaluation comportait un examen des documents, de la documentation, des dossiers et des bases de données, une enquête dans la collectivité, 29 entrevues avec les intervenants et six études de cas. L'évaluation portait sur la rentabilité et la réussite du programme, et couvrait les exercices 2004-2005 à 2008-2009. Il s'agissait d'un programme non renouvelable, et, par conséquent, l'évaluation a porté sur la pertinence initiale du programme, et non sa pertinence continue.

Il serait bon de mettre en place un programme semblable pour veiller à la mise à niveau de l'infrastructure culturelle et artistique dans la région. Toutefois, ce type de projet ne relève pas du mandat actuel du Ministère. Lorsque le programme a été lancé en 2005, ses objectifs correspondaient au résultat stratégique de DEO, soit le développement économique des collectivités, et à la priorité fédérale, c'est-à-dire une croissance économique forte. Depuis sa création, le programme a comblé un déficit important au chapitre du financement; sans financement ministériel, la plupart des projets n'auraient pas été entrepris ou auraient été mis en œuvre à moins grande échelle, et il aurait fallu plus de temps pour les terminer.

Réussite des activités et des projets des centenaires

Les projets terminés ont atteint leur cible en matière de rendement, et les projets en cours sont en passe de l'atteindre.

Le programme des Centenaires et le programme Célébration, Commémoration et Apprentissage (CCA) de Patrimoine canadien visaient à accroître la visibilité des centenaires et à amener les gens à y participer davantage. Par conséquent, il est difficile de quantifier exactement les répercussions de chaque programme. Selon l'enquête menée dans le cadre de l'évaluation du programme CCA, les gens des collectivités étaient au courant des activités liées aux centenaires et y ont participé, et ils affichaient un sentiment de fierté nationale et d'appartenance accru.

Les résultats attendus du programme des Centenaires étaient les suivants :

- Favoriser la participation communautaire grâce à l'engagement des organismes populaires, à la mobilisation de divers éléments de la société canadienne (collectivités urbaines et rurales, Autochtones et Canadiens d'origines ethnoculturelles diverses), à un accès accru aux possibilités d'apprentissage et au lien visible entre les projets et les célébrations des centenaires.
- Améliorer et renforcer les économies des collectivités en améliorant les services et les installations communautaires, en augmentant la participation et les revenus consacrés aux projets ou aux événements communautaires et en renforçant les capacités des organismes communautaires.
- Favoriser la coordination et la collaboration entre les trois ordres de gouvernement et la collectivité grâce à un financement concerté et à une meilleure visibilité du gouvernement fédéral.

Bon nombre de projets ont réalisé d'importants progrès relativement à l'atteinte des résultats attendus. Le programme des Centenaires visait avant tout à accroître les activités économiques permettant d'améliorer la compétitivité des collectivités de l'Ouest canadien. Certains des projets ont eu des répercussions positives sur l'économie des collectivités, même s'il faudra plus de temps pour évaluer les répercussions globales du programme. Les 45 plus importants projets communautaires (plus de 20 000 $) ont réussi à faire participer divers éléments de la société canadienne aux centenaires et aux projets, favorisant ainsi la coordination et la collaboration entre les collectivités et le gouvernement, renforçant les capacités de l'organisme et améliorant la compétitivité des collectivités participantes. Parmi les grands projets, trois ont connu un très grand succès et ont permis de renforcer les secteurs du tourisme, des technologies et de la culture au sein des économies des collectivités. D'autres grands projets présentent un excellent potentiel et pourront contribuer de façon significative à l'économie des collectivités une fois qu'ils seront lancés et opérationnels.

Certains aspects du projet n'ont pas été aussi fructueux. Les longs délais d'exécution de plusieurs des grands projets ont atténué le lien avec la date réelle des centenaires. De plus, la construction du projet porte-bannière du centenaire de l'Alberta, le Musée royal de l'Alberta, commencera en 2011, et le musée ouvrira en 2015, dix ans après le centenaire.

La capacité de mesurer la réussite d'un projet et de quantifier les autres sources de financement obtenues dépend de données exactes recueillies concernant le rendement et les finances. L'évaluation a permis de constater des lacunes relativement à certaines des données en matière de rendement et de finances qui figurent au dossier. La base de données de projets du Ministère était nouvelle, et les employés devaient traiter un grand nombre de projets dans des délais serrés. Pour des raisons d'efficience, le Ministère a décidé de documenter les projets avec diligence dans les dossiers, mais ne l'a pas fait dans la base de données.

Rentabilité

Le programme des Centenaires était bien structuré pour atteindre ses objectifs, et la structure de prestations était rentable. Dans l'ensemble, le programme a permis d'obtenir 3,37 $ auprès d'autres sources de financement pour chaque dollar dépensé par le Ministère, un taux qui n'a rien à envier à celui du PDEO (1,82 $) et d'autres programmes de subventions et de contributions fédéraux (taux variant entre 1,5 et 2,3 $).

Recommandation

Les données probantes recueillies dans le cadre de l'évaluation mènent à la recommandation suivante.

1. Le Ministère devrait s'assurer que les données pertinentes liées aux projets concernant le rendement et les finances sont versées dans la base de données en temps opportun.

Table des matières

SECTION 1 : INTRODUCTION **1**

1.1 Remerciements **1**

1.2 Contexte **1**

1.3 Mandat d'évaluation **6**

SECTION 2 : METHODE **8**

2.1 Portée du travail **8**

2.2 Activités d'évaluation **9**

2.3 Limites de la méthode **13**

SECTION 3 : PERTINENCE **16**

3.1 Nécessité de ce genre de programmes **16**

3.2 Respect des rôles et responsabilités du gouvernement fédéral **16**

SECTION 4 : RENDEMENT : ATTEINTE DES RESULTATS ATTENDUS **17**

4.1 Conclusions générales **17**

4.2 Rendement : Résultats des activités du programme des Centenaires **17**

4.3 Résultats attendus : Participation de la collectivité **20**

4.4 Résultats attendus : Amélioration et renforcement de l'économie des collectivités **24**

4.5 Résultats attendus : Activités de collaboration et de coordination **26**

4.6 Résultats finaux : Amélioration des activités économiques et de la compétitivité des collectivités **29**

4.7 Répercussions inattendues **31**

SECTION 5 : RENDEMENT : PREUVE D'EFFICIENCE ET D'ECONOMIE **33**

5.1 Rentabilité **33**

5.2 Autres solutions **36**

5.3 Facteurs clés influant sur la réussite du programme **37**

SECTION 6 : RECOMMANDATION **38**

Section 1 : Introduction

1.1 Remerciements

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (le Ministère) aimerait remercier tous les intervenants clés, les participants aux études de cas et les participants à l'enquête, qui ont généreusement donné de leur temps et transmis leurs connaissances dans le cadre de l'*Évaluation du programme des Centenaires*. Sans leur participation et leurs connaissances, le présent rapport n'aurait pas vu le jour. Les évaluateurs remercient également l'entreprise Ference Weicker & Company, pour avoir réalisé des entrevues auprès des intervenants clés et recueilli les données de l'enquête.

1.2 Contexte

1.2.1 Programme de diversification de l'économie de l'Ouest

Le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (PDEO) est le principal programme du Ministère; il soutient les projets qui développent, renforcent et diversifient l'économie de l'Ouest canadien. Le PDEO soutient les possibilités de collaboration du Ministère et ses interventions face aux priorités économiques[1].

En tant que programme-cadre, le PDEO est responsable d'un certain nombre de sous-projets. Parmi ces sous-projets, le programme des Centenaires est un programme unique commémorant le 100e anniversaire de l'Alberta (1er septembre 2005) et de la Saskatchewan (4 septembre 2005). Ces centenaires conjoints ont permis au gouvernement fédéral de souligner les contributions économiques, sociales et culturelles des provinces d'Alberta et de la Saskatchewan, de renforcer l'expérience commune des Canadiens au sein de la Confédération et de contribuer au développement économique des collectivités des deux provinces.

1.2.2 Le programme des Centenaires

Le gouvernement du Canada a consacré au total 100 millions de dollars aux centenaires, en reconnaissance des réalisations et des contributions des provinces au sein de la Confédération. Diversification de l'économie de l'Ouest Canada devait verser 92 millions de dollars aux projets d'immobilisations durables et Patrimoine canadien devait verser jusqu'à 8 millions de dollars pour l'organisation d'événements de commémoration et de célébration.

Le financement de 100 millions de dollars a été réparti comme suit :

- Quarante millions de dollars pour la Saskatchewan, le Ministère consacrant 35,9 millions de dollars aux projets d'immobilisations durables, et PCH versant 3,1 millions de dollars à l'organisation d'événements de commémoration et de célébration. Le million de dollars

[1] Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (n.d.), Programme de diversification de l'économie de l'Ouest. http://www.wd.gc.ca/fra/301.asp

restant a servi à payer les coûts d'exploitation du Ministère et de PCH liés à leurs projets respectifs.

- Soixante millions de dollars ont été consacrés à l'Alberta; le Ministère a attribué 54 millions de dollars du financement fédéral aux projets d'immobilisations durables, et PCH a versé 3,1 millions de dollars à l'organisation d'événements de commémoration et de célébration. Le solde de 2,9 millions de dollars a servi à payer les coûts d'exploitation du Ministère et de PCH liés à l'exécution de leurs projets respectifs.

Les projets ont été choisis en fonction des critères suivants :

- Conformité aux priorités stratégiques fédérales, soit :
  - Développement régional et rural, y compris les petites et moyennes entreprises.
  - Développement social et renforcement des bases sociales du Canada.
  - Villes et collectivités durables, y compris les collectivités autochtones et rurales.
  - Sortir les provinces de l'Ouest de leur isolement.

- Utilisation générale et satisfaction
  - Participation des organismes communautaires populaires.
  - Participation des diverses composantes de la société canadienne — collectivités rurales et urbaines, Canadiens autochtones et d'origines ethnoculturelles diverses, groupes de langue officielle en situation minoritaire.

- Visibilité et reconnaissance de la présence fédérale à long terme :
  - Projets d'immobilisation commémoratifs permettant au gouvernement fédéral d'avoir un bonne visibilité et d'être reconnu pendant une longue période.
  - Produits d'apprentissage et de sensibilisation à long terme.

- Lien vers d'autres célébrations du gouvernement fédéral et d'autres ordres de gouvernement.

- Autres répercussions :
  - Le projet est clairement et visiblement lié aux centenaires et contribue à leurs répercussions.

- Obtention de financement supplémentaire
  - Autres ordres de gouvernement
  - Organismes non gouvernementaux, secteur privé, promoteur du projet.

Le financement du programme des Centenaires a été approuvé en décembre 2004. Le ministre de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada était tenu d'approuver le projet; les provinces et Patrimoine canadien ont été consultés au besoin. Le financement a été versé sous forme d'un paiement de transfert non remboursable.

Le financement initial du programme est présenté ci-dessous.

Tableau 1-1 Financement initial du programme des Centenaires (en millions de dollars)

Année	Frais d'exploitation	Subventions et contributions	Total
2004-2005	0,25 $	9,75 $	10 $
2005-2006	2,05 $	79,95 $	82 $
Ressources totales	**2,3 $**	**89,7 $**	**92 $**

Les critères des projets de commémoration ou d'immobilisations durables étaient fondés sur le résultat stratégique du Ministère, soit le développement économique des collectivités, et était lié à l'activité de programme Planification, développement et adaptation de l'économie des collectivités :

- Amener le secteur privé, le secteur des organismes sans but lucratif et les autres ordres de gouvernement à collaborer pour créer des possibilités d'affaires à court terme pour les petites et moyennes entreprises locales.
- Générer des avantages économiques durables en construisant et en améliorant des installations qui permettront d'attirer d'autres touristes.
- Construire des installations pouvant accueillir des grands événements mondiaux et améliorer la qualité de vie des collectivités environnantes.

1.2.3 Région de l'Alberta

Le financement consacré par le Ministère à la région de l'Alberta, pour ce qui est des immobilisations construites dans le cadre de l'initiative fédérale des centenaires, était de 55,2 millions de dollars (60 % de 92 millions de dollars) en subventions et contributions et frais d'exploitation.

Sept projets commémoratifs d'immobilisations durables et quatre projets présentant l'image de marque du centenaire ont été financés en Alberta. Ces quatre projets présentaient l'image de marque du centenaire, mais étaient financés à partir du financement de base du Ministère, et non du programme des Centenaires.

La dernière mise à jour du Ministère, en septembre 2008, mentionnait qu'à ce moment tous les projets étaient entamés et que tous, sauf deux, le Musée royal de l'Alberta et le Musée des beaux-arts de l'Alberta, étaient terminés. Les coûts de construction pour le Musée des beaux-arts de l'Alberta sont passés de 48 à 88 millions de dollars, nécessitant une contribution supplémentaire de la Ville d'Edmonton (21 millions), de la province d'Alberta (27 millions) et du gouvernement fédéral (10 millions). Le financement supplémentaire de 10 millions de dollars porte la contribution fédérale totale à 20 millions de dollars. La contribution du Ministère au Musée royal de l'Alberta est passée de 28,5 à 30 millions de dollars, et seulement 3,8 millions de dollars avaient été déboursés en juillet 2009 puisque la construction avait été arrêtée pendant que l'organisme révisait sa vision. Le tableau suivant résume la contribution et les coûts totaux engagés par le Ministère, par projet. Les contributions et coûts actuels sont tirés de l'examen des dossiers effectué en juillet 2009. Selon la base de données, seul un projet d'immobilisations durables en Alberta, les Jardins thérapeutiques — Hôpital pour enfants de l'Alberta, était terminé

en juillet 2009. Le tableau 1-2 résume les contributions et les frais engagés par le Ministère (si ceux-ci sont inférieurs aux contributions) et les coûts totaux pour chaque projet d'immobilisations durables en Alberta. Tous les projets présentant l'image de marque du centenaire de l'Alberta sont terminés, et la contribution et les coûts totaux du Ministère sont présentés au tableau 1.3.

Tableau 1-2 Coûts et contributions — Projets d'immobilisations durables en Alberta (en millions de dollars)

Projet	Contribution de DEO		Coûts totaux	
	Initiale	Actuelle (engagée)	Initiaux	Actuels
Musée royal de l'Alberta	28,5 M$	30 M$ (3,8 M$)	180 M$	Inconnus
Musée des beaux-arts de l'Alberta	10 M$	10 M$	48 M$	88 M$
Musée Glenbow	5 M$	5 M$ (4,4 M$)	9 M$	9 M$
Pavillon du Parc du patrimoine	3 M$	3 M$	18,6 M$	18,6 M$
Projet d'agrandissement du Musée des régiments	3 M$	3 M$	15 M$	15 M$
Jardins thérapeutiques — Hôpital pour enfants de l'Alberta	2 M$	2 M$	4,25 M$	4,4 M$
Programme de Bourses des arts du lieutenant-gouverneur de l'Alberta	1 M$	1 M$	3 M$	3 M$
TOTAL	**52,5 M$**	**54 M$ (27,2 M$)**	**277,9 M$**	**318 M$***

REMARQUE : Deux projets, le programme de Bourse des arts du lieutenant-gouverneur de l'Alberta et le projet d'agrandissement du Musée des régiments, ont été transférés à PCH et au ministère de la Défense nationale, respectivement, en vue de la mise en œuvre. Les coûts et contributions initiaux sont présumés identiques aux montants finaux/actuels.

*Valeur estimative actuelle fondée sur un financement de 180 millions de dollars pour le Musée royal de l'Alberta.

Tableau 1-3 Coûts et contributions — projets portant l'image de marque du centenaire de l'Alberta (en millions de dollars)

Projet	Contribution de DEO		Coûts totaux	
	Initiale	Finale	Initiaux	Finaux
Jeux mondiaux des maîtres 2005 — Edmonton	4 M$	4 M$	14,7 M$	13,6 M$
Championnat du monde de semi-marathon 2005 — Edmonton	0,3 M$	0,2 M$	2,2 M$	1,9 M$
Coupe du monde du centenaire de l'Alberta — Canmore	0,1 M$	0,1 M$	1,4 M$	1,2 M$
Phase III du parc Rotary Challenger	1 M$	1 M$	3,5 M$	3,5 M$
TOTAL	**5,4 M$**	**5,3 M$**	**21,8 M$**	**20,2 M$**

1.2.4 Région de la Saskatchewan

Le Ministère a versé à la région de la Saskatchewan un financement de 36,8 millions de dollars (40 % de 92 millions de dollars). Le financement était divisé en deux volets.

1. **Projets d'immobilisations stratégiques :** Financement applicable aux projets mis en place à Regina et Saskatoon. Le financement initial et actuel et les coûts par projet sont présentés au tableau 1.4. Selon la mise à jour effectuée par le Ministère en septembre 2008, tous les fonds ont été engagés et tous les projets devraient être terminés au cours des deux prochains exercices. Selon la base de données, deux projets n'étaient pas encore terminés en juillet 2009 — le parc patrimonial Wanuskewin et le Centre du patrimoine de la GRC (les projets sont presque terminés, et la demande de financement finale a été approuvée). Les intervenants clés ont mentionné que l'ouverture du park Wanuskewin est prévue pour janvier 2010, et que le Centre du patrimoine de la GRC devrait être terminé en mai 2010. Ils ont également dit que le projet du parc riverain de River Landing, n'est pas terminé. Toutefois, le personnel du Ministère, en Saskatchewan, a indiqué que le financement du programme des Centenaires a contribué à construire des installations, y compris une plus grande exploitation de la zone riveraine, et que ces installations sont terminées, que tous les fonds ont été engagés et que les rapports finaux ont été présentés. Le Ministère continue de financer d'autres aspects de la zone riveraine, dans le cadre de programmes d'infrastructure.

Tableau 1-4 Coûts et contributions — projets d'immobilisations stratégiques en Saskatchewan (en millions de dollars)

Projet	Contribution de DEO		Coûts totaux	
	Initiale	Actuelle	Initiaux	Actuels
Théâtre Globe — Regina	0,15 M$	0,15 M$	1,6 M$	1,6 M$
Construction du Centre du patrimoine de la GRC — Regina	23,5 M$*	18 M$	29 M$	22,2 M$
Théâtre Persephone — Saskatoon	2,5 M$	3 M$	11 M$	11,5 M$
Construction d'un édifice la tenue de salons professionnels et d'expositions — Saskatoon	4 M$	4 M$	5 M$	5 M$
Parc riverain de River Landing — Saskatoon	3 M$	3 M$	4 M$	4,2 M$
Parc patrimonial Wanuskewin — Saskatoon	1 M$	1 M$	1,5 M$	5,1 M$
TOTAL	**34,15 M$**	**29,15 M$**	**52,1 M$**	**49,6 M$**

*Comprend un financement de 5,5 millions de dollars du PDEO

2. **Le Canada célèbre la Saskatchewan (CCS) :** Il s'agissait d'une initiative communautaire dans le cadre du centenaire offrant une contribution par habitant à toutes les collectivités de la Saskatchewan, à l'exception de Regina et de Saskatoon. Bien que le Ministère ait financé tous les projets, l'enquête auprès des collectivités a montré que 71 % des projets ont reçu un financement supplémentaire provenant d'autres sources. Le financement supplémentaire n'a pas été consigné dans les dossiers. Selon le personnel de la Saskatchewan, le Ministère a

contribué 100 % des coûts, jusqu'à un maximum prédéterminé pour chaque collectivité, et, si une collectivité a engagé plus de fonds, ceux-ci n'étaient pas pris en compte dans le cadre du projet. Les fonds ministériels ont été engagés entre le 1er janvier 2005 et le 31 mars 2006. Dans le cadre de cette initiative, 887 collectivités de la Saskatchewan étaient admissibles à un financement qui atteignait 13,38 millions de dollars. Le 31 mars 2006, 723 collectivités avaient reçu au total 12,2 millions de dollars. Le programme fournissait une contribution unique allant jusqu'à 100 % des coûts totaux du projet, jusqu'au maximum approuvé pour une collectivité en particulier.

Le financement était versé en fonction du nombre d'habitants (selon le Recensement 2001 et l'Enquête auprès des peuples autochtones 2001), au taux de 20 $ par personne pour les collectivités de plus de 300 personnes. Les collectivités de moins de 300 personnes pouvaient recevoir jusqu'à 2 000 $ (moins de 100 habitants), 4 000 $ (entre 101 et 200 habitants) ou 6 000 $ (entre 201 et 300 habitants). Selon la mise à jour du Ministère effectuée en septembre 2008, tous les fonds ont été engagés et les projets devaient être terminés au cours de l'exercice suivant. Ces renseignements figurent également dans la base de données, qui montrent 694 projets terminés. Les 29 autres collectivités ont perdu leur financement (c.-à-d. le financement a été refusé ou retiré). Toutefois, l'enquête auprès des collectivités a montré que 3 % (quatre des projets sur l'échantillon de 202 projets) des projets communautaires n'étaient pas terminés (octobre/novembre 2009) en raison de conditions climatiques difficiles ou de l'absence d'autres sources de financement. Le personnel de la Saskatchewan a mentionné que les différences concernant l'état d'avancement des divers projets pouvaient découler du fait que le financement dans le cadre du programme des Centenaires visait une partie d'un projet plus vaste d'amélioration des installations, qui pouvait ne pas encore être terminé. La portion du projet financé par le Ministère, tel que défini dans l'accord de contribution, était terminée.

1.2.5 Objectifs du programme

Les objectifs du programme étaient les suivants :

- Amener les collectivités à célébrer davantage les réalisations de la Saskatchewan et de l'Alberta et leurs contributions à la Confédération.
- Améliorer et renforcer l'économie et la compétitivité des collectivités grâce à des projets d'immobilisations durables.
- Améliorer la collaboration entre le gouvernement et les collectivités pour renforcer la présence fédérale dans l'Ouest du Canada et dans le cadre des célébrations des centenaires.
- Intensifier les activités économiques pour améliorer la compétitivité des collectivités de l'Ouest du Canada.

1.3 Mandat d'évaluation

Le plan de mise en œuvre du programme des Centenaires, en Alberta, précisait que, puisque les projets sont un sous-élément du PDEO, une évaluation sommaire des projets liés aux centenaires sera prise en compte dans le cadre du Plan d'évaluation ministérielle de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada.

Le programme des Centenaires a été évalué en fonction du Cadre de mesure du rendement du PDEO. L'évaluation portait sur la mesure dans laquelle les projets avaient atteint les objectifs prévus et contribuaient à l'augmentation des activités économiques et de la compétitivité des collectivités de l'Ouest canadien. Les sept projets d'immobilisations commémoratifs durables de l'Alberta et les six initiatives d'immobilisations stratégiques de la Saskatchewan ont été examinés dans le cadre de l'évaluation. Les projets du centenaire réalisés en Alberta ont été évalués collectivement, et les projets communautaires de la Saskatchewan ont aussi été évalués de cette façon. L'évaluation portait sur la rentabilité et la réussite du programme, et couvrait les exercices 2004-2005 à 2008-2009.

Il s'agissait d'un programme unique non renouvelable, et, par conséquent, l'évaluation portait sur la pertinence initiale du programme, et non sa pertinence continue.

Section 2 : Méthode

2.1 Portée du travail

L'évaluation du programme des Centenaires comportait plusieurs méthodes de collecte de données, décrites ci-dessous. L'évaluation visait principalement les réussites et la rentabilité. Les objectifs de l'évaluation et les principaux points d'évaluation sont présentés au tableau 2-1.

Tableau 2-1 Points d'évaluation du programme des Centenaires

	Points d'évaluation
Pertinence	3.1 Dans quelle mesure le besoin précis que le programme visait à combler existe-t-il toujours? 3.2 Y a-t-il chevauchement ou dédoublement des efforts entre le programme des Centenaires et d'autres programmes, politiques ou initiatives offerts par d'autres intervenants?
Atteinte des résultats	***Résultat stratégique*** De quelle façon et dans quelle mesure le programme des Centenaires a-t-il amélioré le développement économique des collectivités et favorisé des collectivités économiquement viables dans les régions de l'Ouest canadien? ***Résultats attendus*** 4.1 Dans quelle mesure les projets ont-ils atteint leurs cibles en matière de rendement? 4.2 Dans quelle mesure les projets ont-ils permis de faire participer davantage la collectivité? 4.3 Dans quelle mesure les projets ont-ils amélioré et renforcé l'économie des collectivités? 4.4 Dans quelle mesure les projets ont-ils créé des possibilités de coordination et de collaboration entre les collectivités et le gouvernement? ***Résultat final*** 4.5 Dans quelle mesure les projets ont-ils permis d'intensifier les activités économiques qui améliorent la compétitivité des collectivités de l'Ouest canadien? ***Résultats inattendus*** 4.6 Y a-t-il eu des résultats positifs ou négatifs inattendus découlant des activités du programme des Centenaires?
Efficience et économie manifestes	5.1 Dans quelle mesure les activités du programme des Centenaires ont-elles été rentables? 5.2 Existe-t-il d'autres approches ou solutions plus rentables ou plus efficientes qui permettraient d'atteindre les objectifs? 5.3 Quels facteurs ont soutenu la réussite du programme? Lesquels lui ont nui?

2.2 Activités d'évaluation

2.2.1 Consultations préliminaires

Des consultations préliminaires ont été menées auprès d'agents ministériels pendant l'élaboration du cadre d'évaluation et des guides d'entrevue. Ces consultations ont également porté sur la disponibilité des données. Les agents ont été consultés pour créer des études de cas et la liste des intervenants clés à interroger. Ces consultations ont également permis d'obtenir certains renseignements préliminaires sur l'évaluation.

2.2.2 Examen des documents et de la documentation

L'évaluation comportait l'examen de documents et de documentation renfermant des renseignements pertinents au programme des Centenaires. L'objectif principal de l'examen était d'évaluer les répercussions du programme.

Trois types de documents ont été évalués et analysés durant l'évaluation :

- Documents généraux (p. ex. présentations au CT, documents qui décrivent l'historique du programme des Centenaires, justification, modèle théorique, etc.).
- Documentation sur le programme et les politiques (p. ex. Rapports ministériels sur le rendement, base de données ministérielle, dossiers des projets).
- Documentation sur d'autres célébrations de centenaires.

Deux échantillons différents, mais qui se rejoignent néanmoins, de collectivités de la Saskatchewan, ont aussi permis d'évaluer la partie communautaire du programme :

1. **Examen d'un échantillon de dossiers :** un échantillon représentatif de 99 collectivités de la Saskatchewan a été choisi pour l'examen des dossiers, durant les travaux sur le terrain en Saskatchewan (voir la section 2.2.3 ci-dessous).

2. **Échantillon de collectivités :** nous avons interrogé des représentants de 202 des 723 collectivités de la Saskatchewan ayant reçu un financement dans le cadre de l'initiative communautaire afin d'obtenir des renseignements sur les résultats. Les évaluateurs souhaitaient interroger des représentants des 99 collectivités visées par l'examen des dossiers, mais seulement 69 collectivités ont accepté de participer (voir la section 2.2.4 ci-dessous).

2.2.3 Examen des dossiers et analyse des données des projets des centenaires

À l'aide d'un modèle d'extraction de données personnalisées, l'équipe d'évaluation a analysé toutes les données sur les projets des centenaires figurant dans la base de données du Ministère (InfoQuest/Portail de projets) et tout autre système ministériel de collecte de données, y compris

les dossiers. L'examen de la base de données et l'examen des dossiers sur les projets de l'Alberta ont été terminés en juillet 2009. Le travail sur le terrain, y compris l'examen des dossiers en Saskatchewan, a été terminé en août 2009. Tous les projets de l'Alberta et les initiatives d'immobilisations stratégiques de la Saskatchewan étaient liés à la sous-activité de développement communautaire, dans le cadre de l'activité de programme Planification, développement et adaptation de l'économie des collectivités. La base de données établissait un lien entre la sous-activité de développement des collectivités et les projets de 682 collectivités de la Saskatchewan, tandis que la sous-activité relative aux biens durables s'appliquait aux 12 collectivités restantes. Pour confirmer l'exactitude de la sous-activité liée aux biens durables, on a procédé à l'examen des dossiers de 11 des 12 collectivités durant le travail sur le terrain en Saskatchewan, et il a été constaté que les renseignements qui figuraient dans les dossiers étaient les mêmes que ceux figurant dans la base de données. Le tableau 2-2 indique le type de collectivités, en fonction de l'état d'avancement du projet, pour les projets communautaires en Saskatchewan. Le financement offert aux collectivités allait de 680 $ à 685 820 $. La moitié des collectivités ont reçu un financement de 8 720 $ ou moins.

Tableau 2-2 Nombre d'habitants, montant du financement et état des projets communautaires en Saskatchewan, par type de collectivité

	Type de collectivités		
	Autochtone	Francophone	Total
Nombre de projets	**51**	**8**	**723**
État d'avancement du projet			
Aide retirée	17	0	29
Projet terminé	34	8	694
Niveau de financement ($)			
≤ 2 000	1		101
2 001 - 4 000	1	1	87
4 001 - 6 000	2	1	71
> 6 000	30	6	435

Remarque : Le type de collectivités a été établi à l'aide des listes des agents de projet; les collectivités qui correspondent à deux catégories (p. ex. autochtones et rurales) figurent dans chaque catégorie dans le tableau, mais ne sont comptées qu'une fois dans le total.

L'équipe d'évaluation a examiné tous les renseignements figurant dans la base de données et dans les dossiers relativement aux sept projets d'immobilisations durables en Alberta, aux quatre projets présentant l'image de marque du centenaire de l'Alberta et aux six initiatives d'immobilisations stratégiques en Saskatchewan. Les renseignements de la base de données sur les 723 projets communautaires en Saskatchewan ont été examinés. Au total, 99 collectivités de la Saskatchewan ont été choisies en vue de l'examen des dossiers durant le travail sur le terrain en Saskatchewan. Un échantillon de 99 projets communautaires a été constitué; il s'agissait de déterminer s'il existait un écart entre les dossiers et la base de données[2] à partir d'un échantillon

[2] Voici certaines des incohérences de la base de données de DEO : 1) 12 collectivités financées dans le cadre de la sous-activité relative aux biens durables plutôt que dans le cadre de la sous-activité de développement des collectivités et 2) 33 communautés des Premières nations non mentionnées comme communautés autochtones dans le cadre de l'évaluation des répercussions horizontales.

représentatif des collectivités. Plus particulièrement, l'échantillon comportait 11 collectivités dont l'activité était liée à un « bien durable », 13 communautés des Premières nations, 4 collectivités francophones et un échantillon stratifié de 71 collectivités choisies aléatoirement en fonction du niveau de financement à l'aide d'une méthode de répartition proportionnelle[3]. Les échantillons des communautés des Premières nations et des collectivités francophones ont également été constitués en fonction du niveau de financement. L'échantillon de 71 collectivités comportait 13 collectivités ayant reçu jusqu'à 2 000 $, 10 collectivités ayant reçu entre 2 001 $ et 4 000 $, neuf collectivités ayant reçu entre 4 001 $ et 6 000 $, et 67 collectivités ayant reçu plus de 6 000 $.

2.2.4 Enquête auprès des collectivités

Un échantillon représentatif (selon les niveaux de financement) de 202 des 723 collectivités de la Saskatchewan ayant reçu un financement dans le cadre de l'initiative communautaire a été visé par des entrevues. Les estimations provenant d'un échantillon de 202 collectivités sont exactes à plus ou moins 7 %, 19 fois sur 20. L'enquête portait sur 10 communautés autochtones et deux collectivités francophones, et l'accent a été mis sur les 99 collectivités ayant fait l'objet d'un examen des dossiers de projet (déjà décrit à la section 2.2.3 ci-dessus). Sur les 202 entrevues, 60 portaient sur des projets faisant partie de l'échantillon de 99 projets ayant fait l'objet d'un examen des dossiers.

Les consultants ont élaboré et mis à l'essai préalablement le guide d'entrevue, et ont mené les 202 entrevues. Toutes les entrevues ont été faites par téléphone entre octobre et novembre 2009. Lorsque les coordonnées des personnes-ressources n'étaient pas disponibles ou n'étaient plus à jour, les consultants ont utilisé des annuaires pour trouver les coordonnées des municipalités faisant partie de l'échantillon, et ont demandé à parler à la personne ou aux personnes qui géraient les projets financés dans le cadre du programme des centenaires ou qui avaient pris part à ces projets. Les participants étaient des employés actuels ou des anciens employés des municipalités qui avaient participé directement aux activités des projets et qui disaient bien connaître le projet. Seulement une entrevue a été menée pour chaque projet; par conséquent, chaque entrevue représente une seule municipalité et un seul projet. Les représentants des projets communautaires devaient indiquer, à l'aide d'une échelle de 1 à 5 où 1 représente Aucune répercussion, 3, Quelques répercussions et 5, Répercussions majeures, dans quelle mesure leur projet avait engendré des répercussions.

2.2.5 Entrevues auprès d'intervenants clés internes et externes

Une population cible de 45 intervenants clés a été choisie. Il a été possible de réaliser 29 des 45 entrevues prévues (taux de participation de 64 %). Le groupe d'intervenants clés comprenait notamment :

[3] Les pourcentages ont été calculés comme suit : 101/694 = 15 % des collectivités recevant jusqu'à 2 000 $; 87/694 = 13 % des collectivités recevant entre 2 001 $ et 4 000 $; 71/694 = 10 % des collectivités recevant entre 4 001 $ et 6 000 $; 435/694 = 63 % des collectivités recevant plus de 6 000 $.

- Dix employés ministériels responsables du programme des Centenaires et appartenant à la direction du Ministère.
- Onze promoteurs des principaux projets du centenaire financés en Alberta (trois projets présentant une image de marque du centenaire et huit projets d'immobilisations durables).
- Cinq promoteurs de projets d'immobilisations stratégiques en Saskatchewan.
- Trois autres représentants de ministères ayant pris part au programme des Centenaires.

L'analyse des intervenants clés devait porter sur au moins un représentant de chaque projet majeur. Certains des principaux promoteurs de projets du Musée royal de l'Alberta, du Théâtre Persephone et du parc Prairieland de Saskatoon n'ont pu prendre part aux entrevues. Puisque ces intervenants avaient été interrogés dans le cadre des études de cas, les réponses qu'ils avaient alors fournies ont été utilisées dans le cadre de l'analyse des intervenants clés pour compléter les données. Si l'on additionne les 16 entrevues auprès d'intervenants clés et les trois entrevues réalisées dans le cadre des études de cas, en tout, 19 entrevues ont été menées auprès des promoteurs de projets représentant tous les projets de grande envergure mis en œuvre en Alberta et en Saskatchewan, à l'exception du parc Rotary Challenger de Calgary (les intervenants ayant refusé de participer). Les résultats fournis par les intervenants clés sont présentés à la section 4 du présent rapport et combinent les réponses des 19 entrevues menées auprès des promoteurs. Les résultats présentés à la section 4 comprennent la note moyenne accordée par les participants à la contribution de leurs projets à diverses répercussions (l'échelle allait de 1 à 5, où 1 représentait Aucune répercussion, 3, Quelques répercussions et 5, Répercussions majeures). Les entrevues auprès des intervenants clés ont été réalisées de la façon suivante :

Étape 1 : Élaboration et examen des guides d'entrevue et des listes de coordonnées. Des guides d'entrevue distincts ont été préparés pour chaque groupe de répondant.
Étape 2 : Mise à l'essai préalable des guides d'entrevue.
Étape 3 : Entrevue auprès de 29 employés de DEO et intervenants.
Étape 4 : Présentation des résultats des entrevues par type de répondants.

Tableau 2-3 : Description des répondants

Type de répondants	Nombre	% du total
Employés de DEO	10	34 %
Autres employés gouvernementaux	3	10 %
Promoteurs des principaux projets financés dans le cadre du programme	16	55 %
Total	**29**	**100 %**

2.2.6 Études de cas

Les études de cas utilisées dans le cadre de l'évaluation et choisies par les agents de programme représentaient l'éventail de projets financés et contenaient des renseignements détaillés sur la réussite du programme et les défis et obstacles rencontrés. Au total, six études de cas ont été menées; celles-ci portaient sur trois des sept projets d'immobilisations durables en Alberta et trois des six initiatives d'immobilisations stratégiques en Saskatchewan. Chaque étude de cas était composée d'un examen du dossier et des documents et d'entrevues par téléphone ou en personne. Pour chaque étude de cas, un ou deux intervenants ont été interrogés. La liste des projets visés par une étude de cas est présentée ci-dessous.

Projet	Région	Ville	Nombre d'entrevues
Parc Prairieland de Saskatoon	Saskatchewan	Saskatoon	2
Parc patrimonial Wanuskewin	Saskatchewan	Saskatoon	1
Théâtre Persephone	Saskatchewan	Saskatoon	2
Musée Glenbow	Alberta	Calgary	1
Musée des beaux-arts de l'Alberta	Alberta	Edmonton	2
Musée royal de l'Alberta	Alberta	Edmonton	2

2.3 Limites de la méthode

- Examen des dossiers de projet : Il existait certaines différences entre les renseignements saisis dans la base de données et les renseignements figurant dans les dossiers; cela a nui à la présentation de renseignements exacts en matière de rendement et de finances. Dans le cas d'un projet d'immobilisations en Alberta, les renseignements financiers figurant dans des dossiers et dans la base de données n'étaient pas les mêmes, et des rapports finaux ou intérimaires importants étaient manquants dans le cas de six projets d'immobilisations stratégiques en Saskatchewan. De plus, 101 des 694 projets communautaires en Saskatchewan n'avaient pas d'indicateurs de rendement, et la base de données ne contenait pas suffisamment de renseignements pour permettre de déterminer si les objectifs en matière de rendement avaient été atteints dans le cas des 593 projets restants. Toutefois, les résultats de ces projets étaient consignés dans les dossiers examinés. La base de données de projets du Ministère était nouvelle, et le personnel devrait traiter un grand nombre de projets dans des délais serrés, tout en apprenant à utiliser la base de données. Pour des raisons d'efficience, le Ministère a décidé de documenter les projets avec diligence dans les dossiers, mais ne l'a pas fait dans la base de données.

- Enquête auprès des collectivités : Les représentants des projets plus fructueux, ainsi que ceux des projets plus importants sur le plan de la taille et du budget étaient plus susceptibles d'accepter de participer aux entrevues, comparativement aux représentants des projets moins fructueux et de moins grande envergure ayant un budget plus limité. Pour réduire les répercussions potentielles de cette limite, l'équipe a comparé les principales conclusions des entrevues en fonction des montants de financement et des différences présentées. De plus, la

distribution du financement au sein de l'échantillon était semblable à celle observée pour les municipalités. Puisque bon nombre des projets étaient terminés en 2006, un grand nombre de personnes-ressources ayant travaillé sur ces projets avaient changé d'organisme, avaient pris leur retraite ou ne se souvenaient pas précisément des résultats du projet. L'équipe a fait son possible pour obtenir les coordonnées à jour des personnes-ressources et joindre les représentants à leur nouveau travail. Enfin, certains participants aux projets avaient de la difficulté à se rappeler les résultats du projet, compte tenu du budget relativement peu élevé et de la longue période qui s'était écoulée depuis la mise en œuvre du projet. Au besoin, les participants ont pu se rafraîchir la mémoire ou consulter d'anciens documents. Les entrevues n'ont pas été menées auprès de participants qui ne se souvenaient pas bien des projets. Le taux de participation à l'enquête était faible (29 %).

- Études de cas : Les études de cas permettent une analyse approfondie qui ne peut être réalisée que dans ce contexte. Compte tenu des frais que supposent les études de cas et du temps qu'il faut y consacrer, l'objectif était de bien choisir les cas qui décriraient le mieux le contexte. Alors que l'échantillon quantitatif doit être représentatif et généralisable, l'échantillon d'études de cas n'était pas aléatoire et devait nous permettre de comprendre les processus complexes sous-tendant un petit nombre de projets. Les entrevues réalisées dans le cadre des études de cas étaient fondées sur la perception des répondants et leur souvenir au moment de l'évaluation. Il se peut donc que les résultats soient faussés. En plus des altérations liées aux rappels, il est possible qu'il y ait eu des erreurs de mesure liées à l'utilisation de questionnaires qui n'ont pas été mis à l'essai sur le plan de la validité ou de la fiabilité. Par exemple, la signification d'un certain nombre de termes, comme développement économique des collectivités, compétitivité des collectivités et capacités communautaires n'était pas nécessairement la même pour tous les répondants. De plus, certaines questions ont dû être reformulées pour qu'elles puissent s'appliquer aux résultats futurs des projets qui n'étaient pas terminés. Pour compenser les altérations potentielles, les études de cas réalisées dans le cadre de l'évaluation ne constituent qu'une source de données qui vient s'ajouter aux autres sources de données utilisées.

- Entrevues auprès des intervenants clés : Le fait que les coordonnées des personnes-ressources n'étaient plus à jour a limité la capacité de l'équipe de réaliser des entrevues auprès des intervenants clés. Une grande partie des projets présentant l'image de marque du centenaire en Alberta était terminée en 2006. Bon nombre de promoteurs de ces projets ne travaillaient plus pour l'organisme en question, avaient pris leur retraite ou ne se souvenaient pas clairement des résultats du projet. Seulement 29 entrevues auprès d'intervenants clés ont été réalisées, y compris 16 auprès de personnes-ressources externes au Ministère.

- Il est difficile d'estimer les répercussions réelles des activités du Ministère puisqu'il n'existe pas de données de base comparables et que, à long terme, il est difficile de séparer les contributions du programme des Centenaires des contributions de ses partenaires financiers, et que bien d'autres facteurs peuvent avoir influé sur les résultats du fait que bien des années ont passé. L'évaluation s'appuie sur une analyse axée sur la contribution pour déterminer si les activités du programme des Centenaires ont contribué à l'atteinte des objectifs. L'analyse axée sur la contribution ne vise pas à établir les répercussions uniques des activités du

programme, mais plutôt à indiquer si ces activités contribuaient à l’atteinte des résultats stratégiques et dans quelle mesure.

Section 3 : Pertinence

3.1 Nécessité de ce genre de programmes

Même si le programme des Centenaires est terminé, le groupe de discussion a montré qu'il faudra mettre en place des programmes semblables pour améliorer l'infrastructure culturelle et artistique dans la région. La plupart des installations ont été construites entre 1950 et 1960 et doivent être modernisées. Cela ne relève pas du mandat actuel du Ministère.

3.2 Respect des rôles et responsabilités du gouvernement fédéral

Lorsque le programme a été lancé en 2005, ses objectifs relevaient du mandat du Ministère et étaient liés aux résultats stratégiques ministériels de développement économique des collectivités. Les résultats et les activités du programme étaient conformes à la priorité fédérale, soit une croissance économique forte.

Le programme a permis de financer des projets qui, sans lui, n'auraient pu être financés par d'autres sources. L'enquête auprès des collectivités a montré que la moitié des projets (48 %) avaient été élaborés en réponse à l'annonce du financement ministériel. La probabilité moyenne que les projets communautaires se réalisent sans soutien du Ministère était faible (27 %). La plupart des projets qui se seraient réalisés quand même sans le financement ministériel (32 %) auraient été de moindre envergure et auraient pris plus de temps à réaliser.

Les intervenants clés ont mentionné qu'aucun des principaux projets de l'Alberta et de la Saskatchewan n'avait été élaboré en réponse à l'annonce du financement par le Ministère. En fait, dans la plupart des cas, les projets étaient prévus depuis plusieurs années, et les responsables tentaient d'obtenir un financement pour concrétiser leurs plans. Moins d'un quart des projets étaient très susceptibles de se concrétiser sans l'obtention d'un financement ministériel. Le soutien du Ministère était essentiel puisqu'il a permis d'obtenir du financement auprès d'autres sources. De plus, tous les projets qui auraient tout de même pu être mis en œuvre (24 %) auraient été de moindre envergure et il aurait fallu plus de temps pour les réaliser en l'absence du financement offert par le Ministère.

Section 4 : Rendement : Atteinte des résultats attendus

4.1 Conclusions générales

L'objectif du programme des Centenaires était de souligner les réalisations des provinces d'Alberta et de la Saskatchewan et de reconnaître leurs contributions à la Confédération, ainsi que de permettre à tous les Canadiens de célébrer leur patrimoine national commun. On prévoyait que les projets financés auraient des répercussions socioéconomiques durables sur le développement communautaire et que les célébrations des centenaires renforceraient le sentiment de fierté et de cohésion nationale.

Les projets terminés ont atteint les résultats prévus (tableau 3-1), et la majorité des projets en cours semblaient se rapprocher de leurs objectifs. De nombreux projets ont également réalisé des progrès importants et se sont approchés des résultats à court terme qu'ils cherchaient à obtenir, soit de favoriser la participation de la collectivité et la collaboration entre les collectivités et le gouvernement et de renforcer l'économie des collectivités. Il est trop tôt pour mesurer objectivement le résultat final du programme, soit d'intensifier les activités économiques de façon à améliorer la compétitivité des collectivités de l'Ouest canadien. Toutefois, il ne faut pas négliger l'importance de la réussite à court terme lorsqu'il est question de responsabilité gouvernementale : [traduction] il est inefficient et injuste de tenir les ministères et les ministres responsables d'événements sur lesquels ils n'exercent qu'un contrôle limité. Une solide approche fondée sur le rendement face aux responsabilités qui s'appuient sur des extrants et des résultats intermédiaires dûment mesurés ne devrait pas être tournée en ridicule et reléguée au second plan, puisque, de toute façon, il sera toujours impossible d'établir réellement quelle part des résultats observables dans la société est attribuable aux mesures gouvernementales[4].

4.2 Rendement : Résultats des activités du programme des Centenaires

Le tableau 4-1 résume les indicateurs de rendement utilisés pour évaluer les résultats des activités du programme des Centenaires. Les indicateurs de l'AAP sont tirés de l'Architecture des activités de programme (AAP) du Ministère. Par exemple, les projets des centenaires sont principalement liés à la sous-activité de développement des collectivités, et l'un des indicateurs de rendement qui s'y rattache est le « nombre de services ou d'installations communautaires améliorés ». Les indicateurs uniques présentés au tableau 4-1 ne sont pas des indicateurs tirés de l'AAP, mais sont communs à bon nombre de projets. Il existe d'autres indicateurs propres aux projets qui ne figurent pas au tableau 4-1[5]. Les renseignements sur le rendement et les résultats des quatre

[4] Thomas, P.G. (2006). *Performance measurement, reporting, obstacles and accountability: Recent trends and future directions.* (p. 64)

[5] Les indicateurs de rendement propres à un projet comprennent les suivants : Projets d'immobilisations durables en Alberta : embauche d'un thérapeute en enfance; nombre d'employés, de membres de la famille des patients et de visiteurs utilisant les jardins; rapport sur les répercussions économiques; revenus divers d'admission; revenus de ventes; vente d'aliments et banquets; programmes éducatifs. Projets présentant l'image de marque du centenaire de l'Alberta : tenue d'événements sportifs; rapports sur les répercussions économiques; visiteurs handicapés. Initiatives d'immobilisations stratégiques en Saskatchewan : nombre de jours pendant lesquels les installations sont réservées; fonds obtenus dans le cadre de parrainages. Le Canada célèbre la Saskatchewan : construction terminée; construction du chemin, de la promenade et du secteur de réflexion; achèvement des améliorations apportées au parc riverain.

projets d'immobilisations en cours en Alberta ne figurent pas dans la base de données ni dans les dossiers. Deux des neuf projets albertains d'immobilisations durables ou présentant l'image de marque du centenaire et quatre des six initiatives saskatchewannaises d'immobilisations stratégiques ont atteint ou surpassé les attentes en matière de rendement. Le dossier d'un des projets réalisés en Saskatchewan ne contenait aucun renseignement sur les attentes en matière de rendement. En tout, 101 des 694 projets communautaires ne contenaient pas d'indicateurs de rendement, et, dans le cas des 593 autres projets, le dossier comptait un indicateur de rendement, mais rien n'indiquait que les objectifs en matière de rendement avaient été atteints ou non.

Tableau 4-1 Rendement des projets des centenaires

Planification, développement et adaptation de l'économie des collectivités	Indicateurs de rendement		Nombre de projets visés par l'indicateur	Nombre de projets ayant atteint l'objectif
	Type d'indicateur	Indicateur		
Projets d'immobilisations durables en Alberta[1]	AAP	N^{bre} de services ou d'installations communautaires améliorés	5	1
	Unique	Consultations publiques et rétroaction[2]	8	3
		N^{bre} de visites scolaires annuelles	3	0
		Revenus annuels générés par les visites	4	0
		Participation annuelle	3	0
		Prise en considération de la rétroaction du public	2	0
Projets présentant l'image de marque du centenaire de l'Alberta	AAP	N^{bre} d'organismes communautaires bénéficiant de capacités accrues	1	1
		N^{bre} de services ou d'installations communautaires améliorés	1	1
	Unique	Fonds supplémentaires dépensés en Alberta	3	3

		Moyenne des séjours prolongés	3	2
		Augmentation des activités économiques des entreprises locales	3	1
Initiatives d'immobilisations stratégiques en Saskatchewan	AAP	N^{bre} de services ou d'installations communautaires améliorés	6	5
	Unique	N^{bre} annuel de visiteurs	3	0
Le Canada célèbre la Saskatchewan[3]	AAP	N^{bre} de services ou d'installations communautaires améliorés[4]	593	N/D

[1]Le Programme de Bourses des arts du lieutenant-gouverneur de l'Alberta et le projet d'agrandissement du Musée des régiments ont été transférés à PCH et au MND, respectivement, en vue de leur mise en œuvre, et ne font pas partie des projets d'immobilisations durables.
[2] « Consultation publique et rétroaction » comprend tous les indicateurs liés aux consultations et à la participation du public; certains projets comportaient plusieurs indicateurs liés aux consultations.
[3] Sur les 593 projets comportant des indicateurs, 23 étaient des projets pour lesquels l'offre d'aide avait été retirée. Aucun dossier ne comportait de résultats concernant les indicateurs de projet.
[4]Aussi consigné en tant que « un service ou une installation communautaire amélioré » dans les rapports de projet.

Les résultats des projets communautaires en Saskatchewan ne figuraient pas dans la base de données de DEO, mais avaient été consignés dans les dossiers. Les résultats de l'échantillon de 99 collectivités peuvent être regroupés en quatre catégories générales :

- Nouvelle installation communautaire ou amélioration d'une installation communautaire, ou utilisation accrue des installations.
- Prolongation de la durée de vie d'une installation devant être modernisée.
- Sentiment accru de fierté communautaire.
- Préservation de l'histoire de la collectivité.

Ces résultats correspondent généralement aux trois objectifs les plus couramment cités par les répondants dans le cadre de l'enquête auprès des collectivités. Plus précisément, les représentants des projets communautaires estimaient que les trois objectifs clés du programme des Centenaires étaient les suivants :

- amélioration des installations pour mieux servir les membres de la collectivité (76 %);
- préservation et réfection des installations culturelles et patrimoniales communautaires (14 %);
- amélioration de la visibilité de la collectivité (6 %).
- Presque tous les répondants des projets communautaires (99 %) croyaient que les objectifs de leur projet avaient été atteints.

De même, les promoteurs des principaux projets estimaient que les objectifs principaux propres à leur projet étaient de créer, de construire et d'agrandir diverses installations communautaires, ainsi que de tenir des événements internationaux. Les intervenants clés s'entendaient généralement pour dire que le programme des Centenaires avait réussi à atteindre ses objectifs.

4.3 Résultats attendus : Participation de la collectivité

Le programme des Centenaires a favorisé la participation des collectivités

Le programme des Centenaires a financé les projets d'immobilisations durables, tandis que Patrimoine canadien était responsable de la partie célébration, il s'agissait de l'une des activités de commémoration, dans le cadre de son programme Célébration; Commémoration et Apprentissage (CCA). Les objectifs des deux programmes se recoupaient puisqu'ils visaient tous deux à accroître la visibilité des centenaires et à amener les gens à y participer. Il est donc difficile de quantifier les répercussions de chaque programme. Le sondage, mené dans le cadre de l'évaluation du programme CCA, a révélé que les gens des collectivités étaient très au courant, qu'ils avaient participé aux centenaires et qu'ils affichaient un fort sentiment de fierté nationale et d'appartenance[6].

Pour sa part, le programme des Centenaires a favorisé la participation des collectivités grâce à l'engagement des organismes communautaires populaires, à la mobilisation de divers éléments de la société canadienne (collectivités urbaines et rurales, Autochtones et Canadiens de diverses origines ethnoculturelles), à un accès accru aux possibilités d'apprentissage et au lien visible entre les projets et les célébrations des centenaires.

Participation des organismes communautaires populaires

Les membres des groupes de discussion ont mentionné que le financement versé aux petites collectivités devait accroître la participation communautaire, et l'enquête auprès des collectivités a montré que les projets avaient très bien réussi à amener les collectivités à participer (3,7 sur 5).

Les intervenants clés ont dit que les projets avaient réussi à amener les collectivités à participer (4 sur 5). Selon les intervenants clés, les décisions concernant tous les projets réalisés en Alberta et les projets d'immobilisation en Saskatchewan avaient déjà été prises par le Ministère et les gouvernements provinciaux, et les collectivités y avaient peu participé et n'avaient été consultées que de façon limitée. Toutefois, les représentants des collectivités ont pris part à la conception et

---

[6] Le sondage effectué auprès de 2 046 Canadiens a révélé ce qui suit :

1. Sensibilisation du public aux centenaires de l'Alberta et de la Saskatchewan : Alberta (89 % des répondants étaient au courant) et Prairies (69 % des répondants étaient au courant).
2. Niveau de participation parmi les personnes qui étaient au courant : 58 % (Alberta) et 50 % (Prairies).
3. Les participants aux centenaires ressentent une fierté accrue d'être canadiens (70 %), ont un sentiment d'appartenance au Canada accru (45 %) et/ou un sentiment de citoyenneté partagée avec d'autres Canadiens (32 %).

Source : Évaluation sommative du programme Célébration, Commémoration et Apprentissage : http://www.pch.gc.ca/pgm/em-cr/evaltn/2007/2007-05/2007-05-fra.pdf (pages 26-31). Site consulté le 1er septembre 2009

à la mise en œuvre des projets, aux diverses étapes. Pour bon nombre de projets d'immobilisations, il y a eu des consultations avec les membres de la collectivité et des groupes autochtones, qui ont participé à la conception des projets et à la mise en œuvre des activités. De plus, le renforcement des capacités a permis aux projets de faire participer un plus grand nombre de bénévoles à la prestation de leurs services actuels. Les quatre projets présentant l'image de marque du centenaire en Alberta ont fait appel à des bénévoles pour la mise en œuvre. Les bénévoles ont pris part aux comités organisateurs des projets présentant l'image de marque, et ont joué un rôle clé dans la mise en œuvre des activités des projets.

Mobilisation de divers éléments de la société canadienne

L'examen des dossiers a montré que toutes les collectivités visées étaient des collectivités rurales, même si 32 avaient été désignées comme urbaines. La base de données ne contenait pas suffisamment de renseignements sur les répercussions horizontales; toutefois, les données fournies par les agents de projet montrent que, parmi les 694 collectivités de la Saskatchewan ayant reçu un financement, il y avait 34 (5 %) communautés autochtones, 8 (1%) collectivités francophones et 664 (96 %) collectivités rurales (tableau 2-2). Les participants à l'enquête auprès des collectivités ont accordé une note faible (2,3 sur 5) à leur projet pour sa capacité de mobiliser divers éléments de la société canadienne. Cependant, les projets ayant reçu un financement plus élevé (plus de 20 000 $) ont mieux réussi à mobiliser divers éléments de la société canadienne que les projets ayant reçu un financement moins élevé (2,8 et 2,2 sur 5, respectivement). Malgré ces faibles notes, les membres des groupes de discussion ont souligné que les projets réalisés dans les collectivités de la Saskatchewan ont reçu un financement en fonction du nombre d'habitants pour que toutes les collectivités minoritaires soient traitées de la même façon, et que l'intégration des groupes minoritaires n'a pas fait l'objet d'une promotion ni d'une surveillance adéquates dans le cadre des projets. Néanmoins, les activités de bon nombre de projets comportaient des composantes en langue autochtone et en français.

L'examen des dossiers a montré que parmi les neuf projets réalisés en Alberta, l'un des projets avait eu des répercussions majeures et quatre avaient eu des répercussions secondaires sur les communautés autochtones; cinq avaient eu des répercussions secondaires sur les collectivités francophones. Aucune des six initiatives stratégiques en Saskatchewan n'a eu de répercussions sur les collectivités francophones, et un projet a eu des répercussions importantes sur une communauté autochtone. Les intervenants clés ont mentionné que les projets avaient réussi dans une certaine mesure à mobiliser divers éléments de la société canadienne (3,4 sur 5) : 10 des 18 promoteurs de projets importants ont mentionné que leur projet avait intégré dans une certaine mesure l'art, la culture, l'histoire ou la tradition autochtone aux activités (p., ex. exposition d'art autochtone, etc.). Trois promoteurs ont mentionné qu'ils avaient tenu compte des intérêts des collectivités francophones dans le cadre de leurs projets, en intégrant une partie en français aux résultats finaux (p. ex. documents en plusieurs langues, affichage en plusieurs langues, etc.). Toutefois, certains participants ont mentionné que la mobilisation de divers éléments de la société canadienne n'était pas nécessairement l'une des priorités du projet. Les employés du Ministère ont également mentionné que même si de nombreux projets comportaient des composantes autochtones, la mobilisation des communautés autochtones n'était pas l'une des priorités du programme. Deux employés ont mentionné que le français était tout aussi présent que l'anglais dans tous les résultats finaux du projet.

Accès accru aux possibilités d'apprentissage

Selon les dossiers, aucun des projets communautaires faisant partie de l'échantillon d'examen des dossiers ne comportait de composantes éducatives à long terme. Les représentants ministériels de la Saskatchewan ont confirmé que les possibilités d'apprentissage ne faisaient pas partie des objectifs de leurs projets communautaires. Toutefois, les représentants des projets communautaires ont mentionné que, dans le cadre de leurs projets, ils avaient réussi dans une certaine mesure (2,6 sur 5) à créer des possibilités d'apprentissage continues pour les étudiants et d'autres citoyens.

Quatre des projets d'immobilisations durables en Alberta, un des projets présentant l'image de marque du centenaire et quatre des projets stratégiques en Saskatchewan comportaient une composante éducative à long terme. Durant leur entrevue, tous les promoteurs des principaux projets ont mentionné que leur projet avaient contribué dans une certaine mesure à créer des possibilités d'apprentissage pour leur collectivité (3,9 sur 5). Les représentants des grands projets d'immobilisations, musées, théâtres, galeries d'art et parcs, ont mentionné que plusieurs de leurs nouvelles installations faisaient partie du programme d'éducation provincial et permettaient aux étudiants d'en apprendre plus sur l'histoire et la culture de la région. Les promoteurs ont mentionné qu'un grand nombre d'étudiants avaient fait du bénévolat dans le cadre des événements présentant l'image de marque du centenaire de l'Alberta, et que les Bourses d'art avaient aidé de jeunes artistes à entreprendre une carrière artistique.

Lien visible entre les projets et les célébrations des centenaires, bien que le lien se soit atténué au fil du temps

Six (6 %) des 99 projets communautaires visés par l'examen des dossiers affichaient un lien visible avec les célébrations des centenaires, généralement sous forme d'articles dans le journal, d'affiches ou de plaques. Malgré ce petit nombre, les membres du groupe de discussion ont souligné que le financement versé aux petites collectivités devait amener les membres de la collectivité à célébrer les centenaires; les représentants ministériels de la Saskatchewan ont également mentionné que le financement versé à toutes les collectivités de la Saskatchewan a permis aux collectivités rurales de célébrer le centenaire. L'enquête auprès des collectivités a montré que les projets communautaires avaient grandement contribué au rayonnement du centenaire en Saskatchewan (4,2 sur 5).

Selon les représentants du Ministère et des autres ordres de gouvernement, l'objectif clé du programme des Centenaires était de permettre au gouvernement fédéral de contribuer à célébrer les centenaires de l'Alberta et de la Saskatchewan et pour que le centenaire reste gravé dans la mémoire collective. Les répondants s'entendaient pour dire que le programme des Centenaires a permis d'atteindre cet objectif. Les quatre projets réalisés en Alberta et quatre des projets stratégiques réalisés en Saskatchewan étaient liés aux célébrations des centenaires. Les intervenants clés ont dit que les grands projets avaient assez bien réussi à atteindre cet objectif (4 sur 5) et ont mentionné que les projets étaient très visibles dans les collectivités et que le grand public savait que c'était grâce aux centenaires que certains nouveaux édifices avaient été construits. Dans le cadre de certains grands projets, des inaugurations officielles et des célébrations ont été organisées pour souligner les centenaires. D'un autre côté, trois promoteurs de projets importants et un représentant du gouvernement ont mentionné que les projets

n'avaient été annoncés qu'en 2005 (l'année du centenaire). Toutefois, les projets n'ont été terminés que beaucoup plus tard et qu'ils n'ont donc pas vraiment permis de célébrer les centenaires. Il aurait été préférable que ces projets soient terminés en 2005. De plus, certains employés ministériels ont accordé une note relativement faible à cet élément puisque l'un des projets, le Musée royal de l'Alberta, a accusé un retard important au chapitre de la mise en œuvre.

Le parc Wanuskewin est un exemple de projet auquel un grand nombre de membres de la collectivité et d'Autochtones ont participé.

PARC WANUSKEWIN

Lieu de rencontre des tribus nomades depuis plus de 6 000 ans, ce site de 760 acres a été désigné site historique national en 1986, et continue de revêtir une importance culturelle importante pour les peuples des plaines du Nord. Le parc, officiellement ouvert en 1992, fait partie des 30 principaux sites du patrimoine autochtone canadien et constitue une importante attraction touristique en Saskatchewan. Le parc Wanuskewin représente sept nations tribales et est le seul projet des Premières nations parmi les initiatives d'immobilisations stratégiques réalisées en Saskatchewan. Le financement des centenaires devait permettre l'agrandissement du restaurant, des lieux d'exposition et des vignettes. Les travaux d'agrandissement ont commencé en octobre 2007, et la réouverture du parc était prévue pour le printemps 2009. Un certain nombre de difficultés liées au financement, à la gestion et aux travaux ont retardé l'ouverture du parc, et celui-ci n'était pas encore ouvert en septembre 2009.

Le projet favorise la participation communautaire grâce à ses bénévoles et à son conseil, composé de 12 membres, notamment un conseiller municipal, le président de la commission scolaire publique, des gens d'affaires locaux et le doyen de la faculté de droit de l'Université de la Saskatchewan. Le projet comporte une composante éducative à long terme et est lié au programme scolaire provincial. Le lien visible avec les célébrations du centenaire a été établi grâce à des annonces et à des publicités dans les médias.

Même si l'édifice était fermé durant les travaux, le parc offre de nombreux sentiers pédestres qui sont demeurés ouverts et qui sont utilisés chaque jour. Le projet a également contribué à l'économie locale grâce à l'embauche de gens de métiers locaux et d'une entreprise des Premières nations chargée de créer les vignettes.

4.4 Résultats attendus : Amélioration et renforcement de l'économie des collectivités

Les projets financés dans le cadre du programme des Centenaires ont contribué à la croissance et au renforcement de l'économie des collectivités

Le programme des Centenaires visait à améliorer et à renforcer l'économie des collectivités en améliorant les services et les installations communautaires, en augmentant la participation aux projets ou aux événements communautaires ainsi que les revenus en découlant, et en renforçant les capacités des organismes communautaires.

Amélioration des installations communautaires

Tel que mentionné à la section 3.1, l'examen des dossiers a montré que la majorité des projets avaient atteint cet objectif.

Des membres du groupe de discussion ont mentionné que le financement versé à un grand nombre de collectivités avait grandement contribué à l'amélioration des installations communautaires de la province, ce que confirme l'enquête auprès des collectivités, dans le cadre de laquelle les répondants ont mentionné que les projets communautaires avaient permis d'améliorer grandement les services et les installations communautaires (4,5 sur 5).

De même, les intervenants clés ont accordé une note élevée à la mesure dans laquelle les grands projets ont atteint ce résultat (note de 4,3 sur 5). Les promoteurs des grands projets ainsi que les employés ministériels ont mentionné que les grands travaux de construction et d'amélioration des infrastructures ont considérablement amélioré la capacité de ces installations de servir les membres des collectivités. Les promoteurs des projets d'immobilisations durables ont également mentionné que la mise à niveau et la modernisation des installations supposaient une plus grande rentrée d'argent destiné aux frais d'exploitation, à l'embauche d'employés compétents et à l'amélioration de la qualité globale des services.

Plus grande participation aux projets ou aux événements communautaires et revenus accrus

Comme le montre le tableau 4-1, plusieurs projets devaient faire augmenter les revenus, le nombre de visites, le nombre de touristes ou le nombre de visites scolaires. Pour l'instant, les projets présentant l'image de marque du centenaire semblent avoir réussi à atteindre cet objectif. Par exemple, un rapport sur les répercussions économiques des Jeux mondiaux des maîtres a montré que les jeux ont mené à la création de 1 419 emplois au Canada, dont 913 en Alberta, ont eu des retombées financières approximatives de 44,9 millions de dollars en Alberta et de 66,2 millions de dollars au pays et ont généré à d'autres retombées économiques comme une crédibilité accrue, une valeur marchande, une fierté civique et un rayonnement international.

L'enquête auprès des collectivités a montré que la majorité des projets avaient eu des retombées économiques importantes sur leurs collectivités, notamment une utilisation accrue des installations communautaires (62 %), la création d'emplois durant la mise en œuvre du projet

(47 %), des revenus indirects pour les entreprises locales (40 %), une augmentation des activités touristiques (37 %) et des revenus accrus (35 %).

Pour ce qui est des grands projets, les intervenants clés ont dit que le programme des Centenaires avait eu des répercussions importantes sur le plan des résultats économiques, comme une utilisation accrue des installations et des centres culturels (89 %), la création d'emplois durant la mise en œuvre du projet (89 %), des revenus indirects pour les entreprises locales (88 %), des investissements consécutifs (73 %), des revenus accrus (78 %), des activités touristiques et un plus grand nombre de visiteurs (65 %), des emplois durables (63 %) et une capacité d'attirer des événements et des expositions de renommées nationale et internationale (56 %).

Renforcement des capacités des organismes communautaires

La majorité des projets, en améliorant les édifices et les services communautaires, ont renforcé les capacités communautaires des collectivités[7]. Les représentants ministériels de la Saskatchewan ont mentionné que le financement ministériel versé aux projets communautaires avait permis de renforcer la capacité de ces collectivités. Les répondants à l'enquête auprès des collectivités ont dit que le programme des Centenaires avait eu certaines répercussions sur les capacités communautaires (note de 2,4 sur 5). Le programme des Centenaires a eu davantage de répercussions sur les capacités communautaires lorsque les projets étaient déjà prévus (comparativement aux projets élaborés à la suite de l'annonce du financement disponible) (note de 2,8 comparativement à 2,2 sur 5); avaient reçu un financement plus élevé (plus de 20 000 $) (note de 3,2 comparativement à 2,3 sur 5); avaient obtenu un financement versé par d'autres sources (note de 2,8 comparativement à 2,5 sur 5).

Les intervenants clés ont jugé que le programme avait eu des répercussions moyennement élevées sur les capacités communautaires (3,7 sur 5). Tous les promoteurs des projets importants étaient d'avis que les projets avaient renforcé les capacités de leurs organismes et d'autres organismes de leur collectivité. Plusieurs promoteurs ont mentionné entre autres que les projets avaient permis d'offrir de meilleurs services et davantage de services (p. ex. locaux à louer pour les événements artistiques ou des expositions, meilleures installations) aux groupes communautaires. D'autres intervenants clés ont mentionné que leurs événements avaient permis d'accroître les activités et la participation des organismes sportifs communautaires ou avaient donné l'occasion à des membres de la collectivité d'entamer une carrière dans le domaine des arts.

---

[7] Définition : Le renforcement des capacités est le processus d'acquisition et de renforcement des compétences, des instincts, des aptitudes, des processus et des ressources dont ont besoin les organismes et les collectivités pour survivre, s'adapter et grandir dans un monde qui évolue rapidement. Source : http://www.nonprofitcongress.org/?q=ncbi, site consulté le 18 août 2009.

Le Musée des beaux-arts de l'Alberta est un exemple de projet pouvant mener à la croissance et au renforcement de l'économie d'Edmonton.

MUSÉE DES BEAUX-ARTS DE L'ALBERTA

Le nouveau musée devrait ouvrir au centre-ville d'Edmonton en janvier 2010. Le projet est divisé en trois phases : 1) construction des installations des services de gestion des collections, soit un entrepôt indépendant de 18 000 pieds carrés à atmosphère contrôlée permettant d'entreposer les 7 000 œuvres d'art du musée; 2) ouverture d'une galerie provisoire et des bureaux administratifs à Enterprise Square, en collaboration avec l'Université de l'Alberta; 3) construction du nouveau musée. Le financement versé par le Ministère a permis la conception initiale de la salle d'exposition, d'un entrepôt indépendant permanent sûr pour les œuvres d'art et la construction du nouvel édifice.

L'espace consacré aux expositions passera de 16 000 à 30 000 pieds carrés. L'édifice passera de 50 000 à 85 000 pieds carrés, et il y aura un entrepôt supplémentaire de 18 000 pieds carrés pour l'entreposage des œuvres d'art, situé à l'extérieur du musée. L'édifice comportera un théâtre, un restaurant, des salles de réunion, des cuisines, un atelier restructuré et des galeries de location ou de vente d'œuvres d'art afin d'accroître les ventes.

Après la construction : il y aura deux fois plus de salles de classe (quatre), de visites scolaires annuelles (12 000) et de revenus. On prévoit que les visites touristiques et les visites payantes tripleront. Les normes muséales améliorées attireront des expositions internationales; les salles de réunion et le restaurant permettront au musée d'accueillir des événements.

Les résultats les plus importants jusqu'à maintenant sont liés aux deux premières phases. Phase 1 : les installations des services de gestion des collections ont permis d'améliorer la sécurité des 7 000 œuvres d'art permanentes du musée et ont fourni au musée suffisamment d'espace pour prendre de l'expansion au cours des 15 prochaines années. Phase 2 : la galerie provisoire a permis au musée de ne pas fermer ses portes, ce qui maintient l'intérêt du public et constitue une source de revenus.

4.5 Résultats attendus : Activités de collaboration et de coordination

Le programme des Centenaires a créé des possibilités de coordination et de collaboration entre les collectivités et le gouvernement

Le programme des Centenaires a favorisé la coordination et la collaboration entre les trois ordres de gouvernement et la collectivité grâce à un financement concerté et à une visibilité fédérale renforcée.

Financement concerté

Bien qu'il ait été possible de faire passer le financement d'une collectivité à une autre, le Ministère prévoyait être le seul bailleur de fonds des projets communautaires en Saskatchewan, conformément aux accords de contribution. La base de données contenait les renseignements résumés aux tableaux 4-2 et 4-3. En plus du financement obtenu auprès des clients, la majorité des projets ont également reçu un financement du gouvernement. Dans le cas des projets d'immobilisations durables en Alberta, le Ministère a financé environ 50 à 55 % des projets du Musée Glenbow et des Jardins thérapeutiques, et 12 à 17 % des autres projets d'immobilisations durables en Alberta (tableau 4-2). Dans le cas des projets d'immobilisations stratégiques en Saskatchewan, le Ministère a financé entre 10 % (Théâtre Globe) et 81 % (Centre du patrimoine de la GRC) des projets. Les intervenants clés de quatre projets – Musée Glenbow (financement municipal), Jardins thérapeutiques (fonds des loteries de l'Alberta), Centre du patrimoine de la GRC (financement municipal) et projet de River Landing (financement privé et provincial) – ont mentionné qu'ils avaient reçu un financement d'une autre source, en plus des fonds figurant dans la base de données du Ministère.

La raison pour laquelle il existe un écart entre les renseignements fournis par les intervenants clés et ceux figurant dans la base de données n'est pas claire. Toutefois, par exemple, le projet de River Landing est une activité en plusieurs phases qui a été lancée avant le programme des Centenaires et qui se poursuit toujours; le financement supplémentaire peut être lié aux phases autres que celles financées par le programme des Centenaires. Il y a peut-être des raisons semblables pour les autres projets. Par conséquent, les tableaux 4-2 et 4-3, fondés sur les renseignements figurant dans la base de données, peuvent sous-estimer le financement réel offert par les partenaires du Musée Glenbow, des Jardins thérapeutiques, du Centre du patrimoine de la GRC et du projet de River Landing.

Tableau 4-2 Contribution des partenaires aux projets réalisés en Alberta

Projet	Contribution financière des partenaires ($, % des coûts totaux)				
	Autre organisme fédéral	Provincial	Municipal	Client	Financement total versé par les partenaires (%)
Projets d'immobilisations durables en Alberta*					
Musée royal de l'Alberta		150 000 000 (83,3 %)			83,3**
Musée des beaux-arts de l'Alberta	10 000 000 (11,4 %)	27 000 000 (30,7 %)	21 000 000 (23,9 %)	20 000 000 (22,7 %)	88,7
Musée Glenbow		4 000 000 (44,4 %)			44,4
Pavillon du Parc du patrimoine		3 000 000 (16,1 %)	4 500 000 (24,2 %)	8 100 000 (43 %)	83,3
Jardins thérapeutiques				2 250 380 (50,7 %)	50,7
Projet présentant l'image de marque du centenaire de l'Alberta					

Jeux mondiaux des maîtres 2005		4 000 000 (29,4 %)	2 210 000 (16,3 %)	3 386 343 (24,9 %)	70,6
Championnat du monde de semi-marathon 2005		500 000 (38,8 %)	313 935 (24,4 %)	291 137 (22,6 %)	85,8
Coupe du monde du centenaire de l'Alberta	288 000 (23,7 %)	425 000 (34,9 %)		398 145 (32,7 %)	91,3
Phase III du parc Rotary Challenger		1 027 000 (29,1 %)		1 501 676 (42,6 %)	71,7

* Le Programme de Bourses des arts du lieutenant-gouverneur de l'Alberta et le projet d'agrandissement du Musée des régiments ont été transférés à PCH et au MND, respectivement, en vue de leur mise en œuvre, et ne font pas partie des projets d'immobilisations durables.

**Fondé sur le coût initial de 180 millions de dollars.

Tableau 4-3 Contribution des partenaires aux projets d'immobilisations stratégiques en Saskatchewan

Projet	Contribution financière des partenaires ($, % des coûts totaux)				
	Autre organisme fédéral	Provincial	Municipal	Client	Financement total versé par les partenaires (%)
Théâtre Globe	462 795 (29,7 %)	533 000 (34,1 %)	400 000 (25,6 %)	15 000 (1 %)	90
Centre du patrimoine de la GRC		2,680 851 (12,1 %)		1 531 915 (6,9 %)	19
Théâtre Persephone		2 500 000 (21,7 %)	1 000 000 (8,9 %)	5 017 148 (43,6 %)	74,2
Édifice pouvant accueillir des salons professionnels et des expositions				1 000 000 (20 %)	20
Projet River Landing			1 213 116 (28,8 %)		28,8
Parc patrimonial Wanuskewin	2 381 050 (46,4 %)	1 090 488 (21,3 %)		655 412 (12,8 %)	80,5

Selon les réponses à l'enquête auprès des collectivités, les projets ont réussi dans une certaine mesure à créer des possibilités de collaboration et de coordination entre les collectivités et le gouvernement (note de 3 sur 5). De plus, les projets ayant reçu le plus haut niveau de financement (plus de 20 000 $) ont davantage réussi à créer des possibilités de coordination et de collaboration entre les collectivités et le gouvernement que les projets ayant reçu un financement moins élevé (3,6 par rapport à 2,9 sur 5).

Les intervenants clés ont jugé que les projets avaient assez bien réussi à créer des possibilités de collaboration entre le gouvernement et la collectivité (3,7 sur 5). Tous les promoteurs des projets

principaux ont mentionné que le programme des Centenaires était un excellent exemple de collaboration entre les trois ordres de gouvernement. Selon les intervenants clés, tous les projets avaient reçu un financement des trois ordres de gouvernement ainsi que des entreprises locales et des organismes communautaires. L'un des promoteurs a mentionné qu'une fois le programme des Centenaires terminé, son organisme avait été en mesure de poursuivre son partenariat avec le Ministère et recevra un financement supplémentaire en vue d'autres projets d'infrastructure. Plusieurs représentants ministériels ont également souligné que tous les projets importants supposaient beaucoup de discussions et de négociations avec les gouvernements provinciaux, ce qui les a aidés à ouvrir les voies de communication et à bâtir un lien de confiance.

Renforcement de la visibilité fédérale

Au total, 80 % des projets communautaires visés par l'examen des dossiers mentionnaient une forme de reconnaissance à l'égard du gouvernement fédéral, généralement par une annonce dans les médias, un article dans les journaux ou une plaque. L'enquête auprès des collectivités a mentionné que les projets avaient permis dans une certaine mesure d'améliorer de façon durable la visibilité et la reconnaissance à l'égard du gouvernement fédéral (note de 3,3 sur 5). Le groupe de discussion a mentionné que la majorité des projets communautaires avaient installé des plaques sur le site du projet pour indiquer la contribution du gouvernement fédéral. Toutefois, compte tenu de la petite taille d'un bon nombre des projets, il est difficile de s'attendre à une large reconnaissance à l'égard du gouvernement fédéral.

Selon la base de données, cinq projets d'immobilisations durales en Alberta, un des projets présentant l'image de marque du centenaire et cinq des projets stratégiques de la Saskatchewan ont reconnu le gouvernement fédéral de manière durable, généralement sous la forme d'une plaque. Les intervenants clés ont souligné que les projets avaient bien réussi à accorder une reconnaissance et une visibilité durables au gouvernement fédéral (note de 4 sur 5). Selon les représentants ministériels et les promoteurs des grands projets, tous les projets d'immobilisations en Saskatchewan et en Alberta ainsi que tous les projets communautaires en Saskatchewan comportaient une certaine forme de visibilité et de reconnaissance à l'égard du gouvernement fédéral. Dans le cas des grands projets d'immobilisations, on a décrit le rôle de la contribution du gouvernement fédéral sur leur « mur des donateurs », nommé certaines des pièces et des installations en l'honneur du gouvernement, inscrit le nom et le logo du gouvernement dans les publications ou le site Web, et mentionné le rôle du gouvernement au moment de l'inauguration des installations. Toutefois, les intervenants clés ont mentionné que les retards liés à la construction du Musée royal de l'Alberta nuisent à la reconnaissance à l'égarddu gouvernement fédéral, et, malgré leurs efforts, il est très difficile de faire en sorte que le grand public reconnaisse vraiment la participation du gouvernement aux projets ou en soit témoin.

4.6 Résultats finaux : Amélioration des activités économiques et de la compétitivité des collectivités

Certains progrès ont été réalisés pour ce qui est de l'amélioration des activités économiques et de la compétitivité des collectivités de l'Ouest canadien, mais il est trop tôt pour évaluer toutes les répercussions du programme des Centenaires.

4.6.1 Documentation sur le rôle des célébrations des centenaires dans la promotion du développement économique et de la compétitivité des collectivités

Le programme des Centenaires a été évalué conformément au Cadre de mesure du rendement du PDEO. Les résultats finaux du PDEO comprennent une augmentation des activités économiques et de la compétitivité des collectivités de l'Ouest canadien. Conformément aux objectifs généraux du PDEO, le programme des Centenaires visait à accroître le développement économique et la compétitivité des collectivités de l'Ouest canadien. Il existe très peu de données probantes, dans la documentation ou les évaluations de programme comparables, qui laissent croire qu'il y a un lien entre les investissements faits dans le cadre d'un centenaire et l'amélioration économique. Par exemple, les évaluations de deux programmes similaires ou connexes — le Partenariat culturel et économique du Canada atlantique (PCECA) et le programme Célébration, Commémoration et Apprentissage (PCCA), n'a montré aucune retombée économique positive à long terme[8] ou harmonisation avec les priorités fédérales, comme la cohésion sociale[8,9].

4.6.2 Données probantes montrant que les célébrations des centenaires ont favorisé le développement économique et la compétitivité des collectivités

Pour obtenir des données probantes sur la réussite à long terme du programme, une période de suivi plus longue sera nécessaire, et les coûts d'un suivi à long terme seront difficiles à justifier compte tenu de la nature ponctuelle du programme. Les membres du groupe de discussion ont aussi remarqué qu'il est très difficile d'observer, de mesurer et de présenter les changements apportés au niveau de la compétitivité et de rendre compte de ces changements. Des investissements relativement modestes dans plusieurs projets d'infrastructure n'amélioreraient pas de façon appréciable la compétitivité des collectivités. Néanmoins, la création d'infrastructures dans les collectivités peut contribuer jusqu'à un certain point à la compétitivité des collectivités.

Même si les répondants à l'enquête auprès des collectivités ont accordé une note peu élevée pour ce qui est de l'amélioration de la compétitivité des collectivités participantes (note de 2,2 sur 5), le niveau de réussite perçu était plus élevé dans le cas des projets ayant reçu davantage de financement (plus de 20 000 $) que dans le cas des autres projets (3 contre 2 sur 5).

---

[8] Les résultats finaux du Partenariat culturel et économique du Canada atlantique (PCECA), créé pour célébrer le 400e anniversaire de l'Acadie, comprenaient la croissance économique et la cohésion sociale. L'évaluation a conclu ce qui suit : « Il est encore trop tôt pour déterminer les incidences à long terme des festivités acadiennes sur le plan de la croissance économique et de la cohésion sociale » et « les ouvrages sur la cohésion sociale indiquent qu'il est difficile de mesurer ce genre d'incidences ». Source : Évaluation sommative du partenariat culturel et économique du Canada atlantique Partenaire (PCECA) : http://mediaroom.acoa-apeca.gc.ca/f/librari/evaluations/accep.pdf (page III). Site consulté le 1er septembre 2009.

[9] Les activités du programme Célébration, Commémoration et Apprentissage (PCCA), qui a financé la partie célébration des centenaires, devaient être harmonisées avec la priorité fédérale de cohésion sociale. L'évaluation du programme a permis de conclure que « même si peu de données confirment la fonction des célébrations et des commémorations pour soutenir la cohésion sociale, quelques-unes d'entre elles suggèrent que les activités et les résultats du PCCA sont compatibles avec les résultats sociaux censés soutenir la cohésion sociale ». Source : Évaluation sommative du programme Célébration, Commémoration et Apprentissage : http://www.pch.gc.ca/pgm/em-cr/evaltn/2007/2007-05/2007-05-fra.pdf (page 21). Site consulté le 1er septembre 2009.

Les intervenants clés ont mentionné que les grands projets avaient réussi, dans une certaine mesure, à améliorer la compétitivité des collectivités (2,9 sur 5). Les promoteurs des grands projets et les représentants ministériels ont souligné que les grandes installations de calibre mondial construites dans leur ville avaient permis à leur collectivité d'être plus compétitive sur la scène mondiale et nationale. Les musées et les galeries d'art peuvent maintenant tenir des événements internationaux et inviter davantage de visiteurs dans leurs villes.

4.7 Répercussions inattendues

Le programme des Centenaires a eu quelques répercussions inattendues

Le programme des Centenaires a eu quelques résultats inattendus. Selon l'enquête auprès des collectivités, le sentiment de fierté et de satisfaction à l'égard de la collectivité a augmenté, tout comme la participation au sein de la collectivité, bien au-delà des activités du projet. Le groupe de discussion a souligné les résultats inattendus suivants :

- La plupart des grands projets réalisés en Saskatchewan et en Alberta ont contribué à accroître la visibilité des arts et de la culture de la région, en améliorant et en renforçant les installations, les services et les infrastructures culturels. Selon les représentants, l'infrastructure artistique et culturelle des provinces de l'Ouest n'est pas aussi développée que dans d'autres régions du Canada. Le programme a joué un rôle clé puisqu'il a permis d'atténuer cet écart au chapitre des infrastructures. Grâce aux nouvelles infrastructures artistiques et culturelles, les collectivités connaissent mieux l'art et la culture de la région et les groupes communautaires peuvent utiliser davantage les installations.
- La mise en place rapide des infrastructures a également mené à certains résultats négatifs, notamment des pressions sur l'équipe de gestion, qui devaient renforcer les capacités de l'organisation afin que celle-ci réussisse à s'adapter aux infrastructures et à les utiliser adéquatement. Néanmoins, ces types de problèmes surviennent souvent aux premières étapes de la mise en œuvre d'un projet et peuvent facilement être gérés grâce à une planification adéquate.
- Une capacité accrue du Ministère de mettre en place de tels projets a été observée. Le programme des Centenaires a manifestement contribué à la capacité du Ministère de réaliser de tels projets d'infrastructure en peu de temps.
- Le programme des Centenaires a facilité l'élaboration d'un programme communautaire par le gouvernement de la Saskatchewan. La mise en œuvre des projets communautaires financés par le Ministère, en Saskatchewan, a été suivie de près par le gouvernement provincial. Par la suite, le gouvernement de la Saskatchewan a élaboré un programme provincial intitulé Building Communities, dont l'objectif était de fournir un soutien financier aux petites collectivités. Le gouvernement provincial a consulté le bureau ministériel à Saskatchewan concernant l'élaboration de ce programme.
- Il a été très difficile d'organiser les travaux dans les petites collectivités de la Saskatchewan, en raison d'une pénurie de main-d'œuvre. Plusieurs entrepreneurs ne voulaient pas se déplacer jusque dans les petites collectivités, puisqu'ils sont très en

demande dans les grandes villes comme Saskatoon et Regina. Le manque d’entrepreneurs a grandement miné la réussite des projets en Saskatchewan.

Section 5 : Rendement : Preuve d'efficience et d'économie

Les rapports de diligence raisonnable et les dossiers d'approbation de projets ont tous été remplis pour tous les projets de l'Alberta et les projets d'immobilisations stratégiques de la Saskatchewan. Des rapports de diligence raisonnable pour les projets communautaires de la Saskatchewan ont été rédigés dans le cas des projets présentant un risque élevé. Pour trois projets de l'échantillon de 99 dossiers communautaires, des rapports de diligence raisonnable avaient été rédigés, et le dossier d'approbation de projets était joint dans 97 des cas; deux dossiers ne contenaient aucun de ces documents.

5.1 Rentabilité

5.1.1 Le ratio de levier financier du programme des Centenaires se compare positivement à celui des autres programmes fédéraux de subventions et contributions.

Les coûts, contributions et montants engagés (s'ils diffèrent des contributions) sont présentés aux tableaux 1-2, 1-3 et 1-4. Bien que le recours au levier financé ait été l'un des critères de sélection des projets, les accords de projet ne précisaient pas de limites en matière d'obtention de fonds provenant d'autres sources, et le taux varie donc grandement d'un projet à un autre.
Le tableau 5-1 montre la contribution totale du Ministère et la proportion de contributions aux coûts totaux du projet, ainsi que les montants supplémentaires obtenus d'autres sources (c.-à-d. le montant versé par d'autres bailleurs de fonds, pour chaque dollar versé par le Ministère) en date de juillet 2009. Dans le cas des projets en Alberta, le Ministère a versé 59,3 millions de dollars (18 %) des 338,2 millions de dollars investis dans ces projets, autrement dit, pour chaque dollar ministériel, d'autres contributeurs ont versé 4,7 $ (selon les coûts inscrits dans la base de données ministérielle pour le Musée royal de l'Alberta). Comme la construction du Musée royal de l'Alberta a été retardée, si l'on retire ce projet du calcul du recours au levier financier, les partenaires ont versé 3,7 $ pour chaque dollar engagé par le Ministère.

Les projets communautaires ne figurent pas dans le calcul du recours au levier financier de la Saskatchewan, puisque le Ministère prévoyait être le seul bailleur de fonds. Toutefois, l'enquête auprès des collectivités a montré que 71 % des projets ont obtenu un financement supplémentaire : environ 3,1 millions de dollars[10] ont été investis dans les projets communautaires, qui ont reçu 1,2 million de dollars du programme des Centenaires, ce qui revient à dire que pour chaque dollar investi par le Ministère, d'autres sources ont versé 1,51 $ sous forme de contributions ou de soutien en nature. Dans le cas des projets d'immobilisations stratégiques en Saskatchewan, le Ministère a versé 29,15 millions de dollars (59 %) du coût total de 49,6 millions de dollars; pour chaque dollar versé par le Ministère, d'autres contributeurs ont versé 0,7 $. Le ratio élevé de levier financier en Alberta (4,7 $) comparativement à celui de la Saskatchewan (0,7 $) s'explique en partie par les différences sur le plan de la contribution des

10 Ce chiffre n'est exact que dans le cas des 77 projets communautaires qui ont pu fournir des chiffres concrets et, même dans ces cas, certains chiffres sont très approximatifs et comprennent également les dons en nature.

provinces : la province d'Alberta a accordé 300 millions de dollars aux célébrations du centenaire, tandis que la Saskatchewan a versé au total 140 millions de dollars (20 millions dans le cadre des programmes communautaires et 120 millions consacrés aux préparations des centenaires).

Tableau 5-1 Contributions ministérielles et ratio de levier financier pour les projets des centenaires, en date de juillet 2009

Projet	Contribution totale de DEO (% du coût total)	Coût total des projets	Dollars versés par d'autres sources pour chaque dollar versé par DEO
Projets d'immobilisations en Alberta	54 (17)	318*	4,9*
Projets présentant l'image de marque en Alberta	5,3 (26)	20,2	2,8
Total des projets réalisés en Alberta	**59,3 (18)**	**338,2***	**4,7***
Projets d'immobilisations stratégiques en Saskatchewan	29,15 (59)	49,6	0,7
Projets du programme Le Canada célèbre la Saskatchewan	12,2 (100)	12,2**	0,0**
Total des projets réalisés en Saskatchewan	**41,4 (67)**	**61,8****	**0,5****
Total	**100,65 (23)**	**440**	**3,37**

*Chiffre fondé sur l'estimation du coût total du Musée royal de l'Alberta, selon les données qui figurent dans la base de données ministérielle.

** Chiffre fondé sur l'intention du Ministère d'être le seul bailleur de fonds de la partie du projet, conformément à l'accord de contribution.

La contribution de 3,37 $ obtenue auprès d'autres sources dans le cadre du programme des Centenaires est de loin supérieure au taux de 1,82 $ obtenu par le programme-cadre, le PDEO[11]. Bien que les sommes obtenues par levier financier par le programme des Centenaires prennent tout leur sens lorsque l'on compare le programme à d'autres programmes ayant des objectifs semblables, nous n'avons trouvé qu'une comparaison pertinente. Le Partenariat culturel et économique du Canada atlantique (PCECA) était un programme de 10 millions de dollars créé pour commémorer le 400e anniversaire de l'Acadie en 2004. Le PCECA a obtenu un levier financier de 2,5 $, ce qui, dans le cadre de l'évaluation du programme du PCECA, a été comparé à d'autres programmes de subventions et contributions fédéraux, y compris la Fondation canadienne pour l'innovation (1,5 $), CANARIE (1,5 $) et Precarn (2,3 $)[12]. Pour ce qui est du montant total consacré, le financement du programme des Centenaires, soit 100 millions de

[11] Évaluation du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest, octobre 2008 (p. 50).
[12] Évaluation sommative du Partenariat culturel et économique du Canada atlantique (PCECA), mars 2006 (p. 24).

dollars, se situe entre le financement accordé au PCECA (10 millions de dollars) et les contributions totales au 400e anniversaire de la Ville de Québec (110 millions de dollars[13]).

5.1.2 Le programme a été structuré de façon à atteindre les objectifs, et le programme a été exécuté de façon rentable

L'enquête auprès des collectivités a montré que la majorité des promoteurs des projets communautaires (97 %) estimaient que le programme des Centenaires avait été structuré de façon à atteindre les objectifs, puisque le financement était facilement accessible, qu'il n'y avait pas de formalités administratives inutiles, que le programme bénéficiait d'un niveau élevé de transparence, que le promoteur recevait des directives claires et précises sur l'utilisation des fonds et que les procédures de demande étaient simples et conviviales. Les participants aux projets communautaires ont jugé la structure d'exécution du programme des Centenaires rentable (note moyenne de 4,5 sur 5). Le programme a permis aux municipalités participantes de mettre en œuvre des projets et d'améliorer leur collectivité. Le financement offert dans le cadre du programme était utilisé directement pour les activités du projet, puisqu'il y avait très peu de frais d'administration. Enfin, le programme permettait aux collectivités de prendre des décisions concernant le financement et de choisir les projets les plus importants et avait recours à des méthodes rapides d'approbation et de transfert des fonds.

Presque tous les intervenants clés (100 % des employés ministériels et représentants d'autres organismes gouvernementaux et 88 % des promoteurs des grands projets) estimaient que la structure du programme des Centenaires favorisait l'atteinte des objectifs et buts, puisqu'elle a permis l'élaboration de grands projets d'infrastructure et d'immobilisations durables en une courte période, que les objectifs établis ont été atteints, que le financement et le soutien nécessaires ont été fournis et qu'aucun travail administratif n'a été effectué inutilement. Les intervenants clés ont jugé la structure d'exécution du programme des Centenaires rentable (4,5 pour les représentants d'autres organismes gouvernementaux, 4,3 pour le personnel ministériel et 4,3 pour les promoteurs de grands projets, sur une échelle de 5 points) en raison des coûts indirects peu élevés, des résultats importants obtenus, compte tenu du financement accordé, de l'utilisation d'un processus simple de demande, sans formalités administratives inutiles, de l'obtention de financement supplémentaire important et du fait que les responsables s'étaient assurés que l'argent des contribuables était dépensé intelligemment. Néanmoins, les intervenants clés ont également souligné plusieurs points qui ont nui à la rentabilité du programme, y compris des retards au chapitre de la mise en œuvre d'un des grands projets — le Musée royal de l'Alberta.

[13] Source : 400e anniversaire de la Ville de Québec — 2008 — Aperçu. http://www.quebec400.gc.ca/apercu-overview-fra.cfm, site consulté le 31 décembre 2009.

5.2 Autres solutions

Compte tenu des autres solutions possibles, le programme des Centenaires constituait-il la façon la plus rentable de financer les projets dans le cadre des centenaires?

Le groupe de discussion n'en est pas arrivé à des conclusions précises, mais les discussions ont porté sur les approches suivantes :

- **Contexte régional.** Il a été efficace de distribuer une partie du financement aux petites collectivités de la Saskatchewan, puisque la population de la Saskatchewan habite principalement dans plusieurs petites collectivités éloignées, et qu'il était très important de faire participer ces collectivités aux célébrations. Toutefois, la même approche n'aurait pas été aussi efficace en Alberta, puisque la majorité des habitants est concentrée dans la région métropolitaine d'Edmonton et de Calgary. De plus, le gouvernement de l'Alberta avait déjà mis en place durant les centenaires un programme de financement communautaire. Par conséquent, la mise en œuvre d'une approche communautaire par le Ministère en Alberta aurait entraîné des chevauchements avec le programme provincial.

- **Accords de contribution ou subventions.** Les représentants ont mentionné que bien qu'il y ait certains avantages à utiliser des subventions plutôt que des accords de contribution si l'on considère les efforts qu'il faut déployer pour trouver et administrer des fonds de roulement des projets, les accords de contribution sont une meilleure solution dans le cadre de programmes semblables. Les accords de contribution permettent au Ministère de surveiller la mise en œuvre du projet et de s'assurer que les fonds publics sont dépensés de façon efficiente et efficace. Les accords permettent au Ministère d'atténuer les risques, d'accroître la visibilité fédérale et de garantir la reddition de comptes. De plus, la structure du programme des Centenaires permettait aux projets de recevoir à l'avance une partie du financement de façon à avoir les fonds nécessaires à leurs activités, et bon nombre de projets ont reçu ces paiements anticipés. Avant d'obtenir un paiement anticipé, les représentants du projet devaient montrer qu'ils avaient besoin de ce paiement. Les représentants des grands projets qui n'étaient pas en mesure de justifier ce besoin n'ont pu recevoir de paiements anticipés. De plus, les projets communautaires n'ont pas reçu de paiements anticipés en raison des sommes modestes versées en financement et des difficultés potentielles liées à la surveillance de l'utilisation de ces fonds. Il a été convenu que les accords de contribution qui permettent une certaine souplesse au chapitre de la distribution des fonds et une meilleure surveillance des projets constituent la meilleure option dans le cadre d'initiatives et de programmes semblables.

- **Mise en œuvre en collaboration avec les gouvernements provinciaux.** Les participants du groupe de discussion ont mentionné qu'il aurait été bien de mettre en œuvre certaines activités en collaboration avec les gouvernements provinciaux, puisque les célébrations visaient les centenaires des deux provinces. Cependant, les mandats et les priorités des gouvernements, de même que leurs mécanismes d'exécution de programme sont bien différents, ce qui nuit à la mise en œuvre concertée efficace des programmes. Une mise en œuvre concertée aurait limité la capacité du Ministère de surveiller le processus d'exécution des programmes et les dépenses, ainsi que sa capacité à d'intégrer aux résultats les priorités et la visibilité du gouvernement fédéral.

5.3 Facteurs clés influant sur la réussite du programme

Un solide leadership et de bons partenariats ont soutenu la réussite du programme, et l'instabilité économique et les changements politiques y ont nui.

L'enquête auprès des collectivités a mentionné la capacité de mobiliser les membres de la collectivité, la disponibilité du financement, les possibilités d'embaucher des employés et des entrepreneurs qualifiés ainsi que de la collaboration entre les collectivités et le gouvernement comme étant les principaux facteurs ayant contribué à l'atteinte des objectifs. D'un autre côté, les répondants ont mentionné certains obstacles à la réussite, notamment une mauvaise planification, la difficulté d'embaucher des entrepreneurs compétents, le manque de financement disponible et le retard lié à l'obtention des contributions ministérielles.

Les intervenants clés ont mentionné comme principaux facteurs contribuant à l'atteinte des objectifs du programme des Centenaires le leadership et l'engagement des politiciens et des responsables de projets, la disponibilité du financement et la capacité d'obtenir les ressources nécessaires, la création de partenariats, le maintien d'un dialogue ouvert, la mobilisation de plusieurs intervenants, l'utilisation de bonnes compétences de gestion de programmes et l'embauche d'employés et d'entrepreneurs compétents. Les participants au groupe de discussion ont également confirmé que la participation des employés ministériels aux premières étapes de conception et d'exécution de programmes semblables contribuait réellement à la réussite du programme. D'un autre côté, les facteurs liés à l'instabilité économique, comme la croissance économique rapide et la récession, le manque de leadership adéquat, les interférences politiques et la bureaucratie, le manque de financement et de ressources, la création tardive du programme ainsi que la structure de financement ministérielle ont nui à l'atteinte des objectifs du programme. Le groupe de discussion était d'accord avec ces conclusions. Les deux plus importants obstacles dans le cadre du projet étaient les suivants : 1) l'augmentation de 20 % du coût des matériaux et de la main-d'œuvre dans les deux provinces, durant l'année de mise en œuvre du projet et 2) l'entrée en fonction de nouveaux dirigeants à la tête des gouvernements provinciaux de l'Alberta et de la Saskatchewan. Bien souvent, les priorités provinciales changent lorsqu'un nouveau parti arrive au pouvoir, ce qui peut retarder les projets. Les participants au groupe de discussion ont mentionné que le taux de roulement au sein du Ministère ainsi qu'au sein des organismes partenaires a nui à la réussite du programme.

Les six études de cas montrent l'importance d'un solide leadership et d'un bon soutien. Malgré les difficultés économiques, les projets visés par l'étude de cas en sont à diverses étapes d'achèvement. En général, les projets qui fonctionnent le mieux (c.-à-d. le plus près d'être terminé) bénéficient du soutien d'une solide équipe de gestion ayant une vison commune du projet final. Ce soutien et cette vision n'étaient pas aussi apparents dans le cas des autres projets visés par l'étude de cas.

Le Musée royal de l'Alberta est un projet du centenaire qui a été retardé parce que l'entreprise a entamé un exercice d'établissement de la vision. Puisque la construction du Musée royal de l'Alberta est maintenant prévue pour 2011, le Ministère souhaite reporter les 26,2 millions de dollars non dépensés aux exercices 2010-2011 (6,2 millions), 2011-2012 (16 millions) et 2012-2013 (3,74 millions).

MUSÉE ROYAL DE L'ALBERTA

En 2003, l'Alberta a annoncé que son projet porte-bannière dans le cadre du centenaire de l'Alberta serait l'agrandissement et la modernisation de son musée provincial. Le projet devait coûter 200 millions de dollars, dont 170 millions seraient fournis par la province et 30 millions proviendraient du financement offert dans le cadre du centenaire.

Les rénovations du musée devaient se faire en trois phases : 1) stationnement souterrain de 300 places; 2) ajout de 250 000 pieds carrés consacrés à de nouvelles salles d'exposition, à des entrepôts, à des bureaux et à des laboratoires ; 3) rénovations apportées à l'édifice existant. La planification a commencé en avril 2003; les phases 1 et 2 devaient être terminées en mars 2009, et la phase 3 commencerait à ce moment-là. Toutefois, la démolition n'a été entreprise qu'en juillet 2007, l'achèvement des phases 1 et 2 a été repoussé à 2010, et l'achèvement de la phase 3, à 2011. En 2007, l'augmentation des coûts de construction a forcé une réduction de l'ampleur du projet. L'augmentation des coûts de construction a retardé la construction, et le musée fait actuellement l'objet d'un examen visant à mieux définir la portée du projet. Les futurs travaux utiliseront le financement de 30 millions de dollars offert dans le cadre des célébrations du centenaire.

Section 6 : Recommandation

Les données probantes recueillies dans le cadre de l'évaluation mènent à la recommandation suivante.

Recommandation 1 : Le Ministère devrait s'assurer que les données pertinentes liées aux projets concernant le rendement et les finances sont versées dans la base de données en temps opportun.

- La capacité de mesurer la réussite d'un projet et de quantifier les autres sources de financement obtenues dépend de données exactes recueillies concernant le rendement et les finances. L'évaluation a permis de constater des lacunes relativement à certaines des données en matière de rendement et de finances qui figurent au dossier. La base de données de projets du Ministère était nouvelle, et les employés devaient traiter un grand nombre de projets dans des délais serrés. Pour des raisons d'efficience, le Ministère a décidé de documenter les projets avec diligence dans les dossiers, mais ne l'a pas fait dans la base de données.