



Patrimoine  
canadien

Canadian  
Heritage

Canada



## Évaluation groupée des arts : Fonds du Canada pour la présentation des arts (FCPA), Fonds du Canada pour les espaces culturels (FCEC), Fonds du Canada pour l'investissement en culture (FCIC)

Direction des services d'évaluation

Août 2014



*This publication is also available in English.*

Cette publication est disponible en format PDF à l'adresse Internet suivante :  
[www.pch.gc.ca](http://www.pch.gc.ca)

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2014.

N° de catalogue : CH7-20/2014F-PDF

ISBN : 978-0-660-22672-9

# Table des matières

<b>Sommaire exécutif</b> .....	<b>i</b>
<b>1. Introduction et contexte</b> .....	<b>1</b>
1.1 Aperçu des programmes .....	1
1.2 Contexte, objectifs et enjeux de l'évaluation .....	4
1.3 Structure du rapport .....	4
<b>2. Méthodologie</b> .....	<b>5</b>
2.1 Champs d'enquête .....	5
2.2 Contraintes et limites de l'évaluation .....	8
<b>3. Principales constatations</b> .....	<b>9</b>
3.1 Pertinence .....	9
3.2 Rendement – Efficacité .....	25
3.3 Rendement – Efficacité et économie.....	42
3.4 Stratégie de mesure du rendement (SMR).....	47
<b>4. Conclusions</b> .....	<b>48</b>
4.1 Pertinence .....	48
4.2 Efficacité.....	49
4.3 Efficacité et économie .....	51
<b>5. Recommandations</b> .....	<b>52</b>
<b>Annexe A : Volets annulés du PCAPC</b> .....	<b>54</b>
<b>Annexe B : Modèles logiques</b> .....	<b>56</b>
Modèle logique du Fonds du Canada pour la présentation des arts .....	56
Modèle logique du Fonds du Canada pour l'investissement en culture (FCIC).....	57
Modèle logique du Fonds du Canada pour les espaces culturels.....	58
<b>Annexe C : Questions de l'évaluation</b> .....	<b>59</b>
<b>Annexe D : Tableau de mesure du rendement des trois programmes</b> .....	<b>61</b>
<b>Annexe E : Processus décisionnel</b> .....	<b>63</b>
<b>Annexe F : Liste des ouvrages cités</b> .....	<b>65</b>

# Sigles

APECA	Agence de promotion économique du Canada atlantique
CAC	Conseil des arts du Canada
CIC	Citoyenneté et Immigration Canada
CSC	Compte satellite de la culture
CT	Conseil du Trésor
DCAP	Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine
DEO	Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
DSE	Direction des services d'évaluation
EDSC	Emploi et Développement social Canada
FCEC	Fonds du Canada pour les espaces culturels
FCIC	Fonds du Canada pour l'investissement en culture
FCPA	Fonds du Canada pour la présentation des arts
FEDNOR	Initiative fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario
GRP	Groupe de recherche sur les politiques
IFD	Incitatifs aux fonds de dotation
IMSC	Initiative de modernisation des subventions et contributions
IS	Initiatives stratégiques
OAD	Organisme d'appui à la diffusion
PCAPC	Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens
PCH	Patrimoine canadien
PIB	Produit intérieur brut
RH	Ressources humaines
SGISC	Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions
SMR	Stratégie de mesure du rendement
SRC	Société Radio-Canada
SRI	Stratégies régionales d'investissement

# Sommaire exécutif

## Contexte

L'évaluation groupée a porté sur trois programmes de Patrimoine canadien (PCH) relevant de la Direction générale de la politique des arts : le Fonds du Canada pour la présentation des arts (FCPA), le Fonds du Canada pour les espaces culturels (FCEC) et le Fonds du Canada pour l'investissement en culture (FCIC). Ces programmes ont pour but de faciliter pour les Canadiens l'accès à diverses activités artistiques et patrimoniales, ainsi qu'à contribuer à la résilience des secteurs des arts et du patrimoine canadiens. Pour y arriver, on fait appel à des programmes de financement qui appuient la présentation de festivals artistiques ou de saisons de spectacles professionnels, l'amélioration de l'infrastructure artistique et patrimoniale ainsi que l'amélioration de la diversification des revenus et de l'expansion des pratiques d'affaires et des partenariats, parmi les organismes voués aux arts et au patrimoine.

L'approche groupée a été choisie en vue d'améliorer la rentabilité de l'étude d'évaluation et de créer par la même occasion une base de données d'évaluation fiables et détaillées, comme le veut la Politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor. Il a été déterminé que ces trois programmes se prêtent au groupement, à l'issue d'une analyse approfondie qui a confirmé que les résultats des programmes se complètent, que leurs intervenants et bénéficiaires sont semblables, et qu'en définitive ces programmes obtiennent des résultats semblables.

## Objectif de l'évaluation et méthodologie

L'évaluation groupée a été menée en vue d'appuyer la prise de décisions par le Ministère, notamment en ce qui concerne le processus de renouvellement des modalités des programmes. Conformément à la Directive sur la fonction d'évaluation (2009) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, cinq questions fondamentales ont été abordées : la pertinence, notamment le besoin continu des programmes, la conformité aux priorités du gouvernement et l'harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral ainsi que le rendement, notamment l'efficacité, l'efficience et l'économie.

L'évaluation couvre la période allant de 2007-2008 à 2012-2013. Aucun changement important n'a été apporté au FCPA ou au FCEC durant cette période, mais dans le cas du FCIC, certains volets ont été supprimés et un autre a été créé. L'évaluation ne fournit qu'un minimum d'information sur les volets annulés.

Cette évaluation a fait appel à des sources de données multiples, entre autres :

- une recension des écrits, y compris l'analyse de l'environnement des autres programmes;
- un examen exhaustif des documents;

- l'examen des données administratives provenant de deux des principales sources de données des programmes : le SGISC (Système de gestion de l'information – subventions et contributions) et les systèmes de suivi internes des programmes;
- des entrevues en profondeur avec 44 intervenants clés qui connaissent bien les programmes, notamment des représentants des programmes, des organismes financés et non financés et d'autres représentants gouvernementaux;
- un sondage mené auprès de 376 demandeurs ayant obtenu du financement et de 95 demandeurs dont la demande a été refusée;
- la consultation d'un groupe d'experts en vue d'obtenir de l'information approfondie supplémentaire sur les perceptions, les tendances, les résultats et les incidences de ce groupe de programmes, et sur la mesure dans laquelle il demeure nécessaire d'assurer un soutien. Au total, huit experts ont fait partie du groupe, composé d'universitaires, de directeurs d'organismes artistiques, de consultants et d'artistes;
- des études de cas concernant six organismes ayant reçu du financement par le passé.

## **Limites**

L'évaluation est soumise à certaines limites, notamment la qualité et la fiabilité variables de certaines données de rapport sur les projets, le faible nombre de demandeurs n'ayant pas obtenu de financement qui ont répondu au sondage, ce qui rend difficile toute comparaison systématique entre les demandeurs qui ont obtenu du financement et ceux qui n'en ont pas obtenu, et le risque de partialité chez les répondants. De plus, il n'est pas vraiment possible de complètement isoler les incidences de chaque programme et de les attribuer à chacun d'eux individuellement et aux trois conjointement.

## **Constatations de l'évaluation**

Voici les principales constatations relatives à chacune des questions évaluées.

### **Pertinence**

#### ***Besoin continu***

Il est nécessaire que le gouvernement fédéral continue d'offrir son soutien au secteur artistique et patrimonial sous la forme de programmes comme le FCPA, le FCEC et le FCIC, lesquels permettent à tous les Canadiens d'avoir accès aux arts et au patrimoine et d'en bénéficier. Cette nécessité d'un soutien fédéral pour assurer l'accessibilité, la pertinence et la durabilité des arts et de la culture repose sur des facteurs comme le vieillissement de l'infrastructure et le besoin d'espaces artistiques innovateurs, la révolution numérique, le ralentissement économique et l'évolution démographique. Bien que ces trois programmes répondent à la plupart des besoins des organismes artistiques et culturels et qu'ils fournissent un financement en appui aux programmes et à l'infrastructure et en renforce la résilience économique, le niveau de financement disponible oblige régulièrement les administrateurs à prendre au cas par cas des décisions difficiles. Celles-ci acquièrent une complexité croissante à mesure que le secteur

artistique et culturel se diversifie. Parvenir à l'équilibre voulu entre, d'une part, le financement d'organismes qui ont prouvé qu'ils rejoignent leur auditoire et, d'autre part, le soutien des besoins en programmes et en espaces, nouveaux et innovateurs, est un travail constant.

Au Canada, les trois ordres de gouvernement apportent un soutien au secteur artistique et culturel au moyen de programmes conçus pour répondre à leurs objectifs stratégiques respectifs. Bien que certains éléments des trois programmes à l'étude présentent des ressemblances avec d'autres programmes de PCH et du Conseil des arts du Canada, de nombreuses mesures et stratégies ont été appliquées afin de réduire au maximum les risques de chevauchement ou de dédoublement du financement. Il existe des possibilités d'améliorer la collaboration et de favoriser une plus grande normalisation des processus de demande et de production des rapports ainsi qu'un meilleur partage de l'information, notamment en matière de collecte et d'échange de données financières et statistiques communes sur les organismes des arts qui demandent du financement des programmes.

### **Conformité aux priorités du gouvernement fédéral et aux objectifs et priorités du Ministère**

Ces trois programmes cadrent tous avec les priorités du gouvernement fédéral pour ce qui est de soutenir l'économie du Canada et de favoriser la qualité de vie de ses citoyens par le biais des arts et de la culture. Ils cadrent également avec le résultat stratégique de PCH, soit « Les expressions artistiques et le contenu culturel canadiens sont créés et accessibles au pays et à l'étranger », et avec ses propres priorités.

### **Harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral**

Veiller à ce que tous les Canadiens puissent profiter d'un accès permanent à des activités artistiques et patrimoniales constitue un rôle et une responsabilité qui conviennent au gouvernement fédéral. Comme la *Loi constitutionnelle de 1867* ne spécifie pas qui a compétence dans le domaine des arts et de la culture, tous les ordres de gouvernement se partagent cette compétence. Depuis quelques décennies, on observe une réaffirmation du rôle et de la responsabilité du gouvernement fédéral en matière de soutien aux arts et à la culture, tandis que l'apport économique des industries artistiques et culturelles ainsi que l'importance de leur rôle dans l'économie créative du pays sont de mieux en mieux compris.

### **Rendement**

#### ***Atteinte des résultats escomptés***

L'évaluation couvre la période allant de 2007-2008 à 2012-2013, durant laquelle les trois programmes ont bel et bien atteint leurs résultats escomptés :

- Le FCPA a permis à un grand nombre de diffuseurs des arts d'atteindre un vaste éventail de communautés et d'auditoires, de leur offrir une variété d'activités

artistiques professionnelles, de renforcer leurs liens avec eux et de peaufiner leurs compétences professionnelles. En moyenne, près de 600 projets ont été financés chaque année pour une grande variété de disciplines, de communautés et de groupes, y compris les populations moins bien desservies. Environ 65 % des communautés touchées par le volet Soutien à la programmation, et 28 % de celles qui ont été touchées par le volet Soutien au développement sont rurales et éloignées. Au cours de la période d'évaluation, les disciplines artistiques les plus souvent associées aux projets financés en vertu des deux volets ont été, dans l'ordre, la musique, la danse et le théâtre. Parmi les autres disciplines régulièrement financées au fil des ans figurent les arts visuels, la littérature et l'art médiatique. Les bénéficiaires déclarent avoir présenté en moyenne quelque 25 000 artistes par an, dont plus du tiers venaient d'une autre région du Canada ou de l'étranger. Le financement a contribué à l'augmentation du nombre de bénévoles s'impliquant dans des activités artistiques et culturelles, à l'établissement de nouveaux partenariats et à la réalisation de milliers d'activités de rayonnement et de participation du public. Des organismes d'appui à la diffusion ont offert plus de 5 000 activités de perfectionnement professionnel au cours de ces cinq années, renforçant ainsi l'efficacité et le professionnalisme dans le domaine de la présentation des arts. L'équipe d'évaluation a conclu qu'il serait nécessaire de revenir sur les obligations imposées par le FCPA en matière d'information, de demande et de rapport, car elles représentent un lourd fardeau, surtout lorsque les fonds versés sont faibles, et qu'en outre elles peuvent constituer un obstacle pour les organismes nouveaux ou émergents.

- Le FCEC a contribué à la mise en place d'installations et d'infrastructures des arts et du patrimoine nouvelles et améliorées pour un éventail de disciplines et de collectivités. En moyenne, 97 projets ont été financés chaque année, ce qui s'est traduit pour les Canadiens par un accès plus facile à une variété d'activités artistiques et patrimoniales ainsi que de la qualité de celles-ci. En outre, environ la moitié des 63 collectivités qui reçoivent un financement du FCEC par année sont rurales ou éloignées. La présence de PCH dans la région contribue à la réussite du programme grâce à une meilleure compréhension des exigences et des besoins locaux, et à l'établissement d'une collaboration étroite avec les partenaires régionaux. Le programme est fortement concurrentiel, car environ la moitié seulement des demandes de financement sont retenues chaque année. Une concurrence aussi élevée peut nuire aux organismes nouveaux ou émergents aussi bien qu'aux projets comportant des espaces innovateurs, non traditionnels et sans précédent et aux projets qui comportent peut-être plus de risque. Les données portent à croire qu'il conviendrait de réexaminer les critères utilisés pour définir « espace culturel » et « organisme professionnel voué aux arts et au patrimoine », afin de refléter la nature évolutive du secteur des arts et du patrimoine.
- Les volets actuels du FCIC ont contribué à améliorer l'efficacité de la gestion et des pratiques d'affaires des organismes artistiques et patrimoniaux. Le volet Initiatives stratégiques (instauré en 2010-2011) a favorisé une approche collective qui aide les organismes artistiques et patrimoniaux à améliorer leurs compétences organisationnelles, à faire une utilisation judicieuse des nouvelles technologies et à diversifier leurs revenus. Les 25 projets financés dans le cadre

de ce volet entre 2010-2011 et 2011-2012 ont donné lieu à plus de 170 partenariats et partages de ressources et ont profité à plus de 5 000 organismes du secteur artistique et patrimonial. Après deux années de fonctionnement à peine, il est trop tôt pour cerner les incidences à long terme du volet Initiatives stratégiques du point de vue d'une durabilité et d'une résilience accrues des organismes artistiques et patrimoniaux; l'évaluation a pu néanmoins mettre en relief les premiers exemples de réussite. Par ailleurs, grâce au volet Incitatifs aux fonds de dotation, des donateurs privés ont investi 1,50 \$ pour chaque dollar investi par le gouvernement fédéral, entraînant la création de fonds de dotation de plus de 207 millions de dollars entre 2007-2008 et 2011-2012. Ce volet a été à l'origine d'une augmentation importante des capitaux détenus par le secteur artistique, et donc de sa stabilité. D'autres volets du FCIC ont aidé à soutenir des activités culturelles locales et ont permis aussi à certains organismes d'éviter la faillite. Tous ces volets ont stimulé la mobilisation et le soutien communautaires à l'égard des organismes artistiques et patrimoniaux, contribuant ainsi à leur stabilité et à leur résilience.

Les constatations issues de l'évaluation illustrent les effets collectifs des programmes sur la résilience et la durabilité des organismes artistiques et patrimoniaux, l'engagement communautaire et l'économie. L'aide financière fournie par le FCPA, le FCEC et le FCIC a aussi élargi la capacité des organismes artistiques et patrimoniaux d'offrir des activités artistiques et patrimoniales aux groupes moins bien servis et aux communautés minoritaires de langue officielle. Le financement consenti sous le régime de ces programmes est complémentaire, c'est-à-dire qu'en l'absence du soutien fourni par PCH, la plupart des projets financés ne seraient pas allés de l'avant, du moins pas avec la même envergure ni le même échéancier.

## **Démonstration d'efficacité et d'économie**

Le pourcentage des coûts d'administration par rapport au budget total des trois programmes a baissé, passant de 16 % lors de l'évaluation précédente à une moyenne de 9 %. Les frais administratifs moyens par demande et par projet varient d'un programme à l'autre en fonction de facteurs tels que le nombre de demandes par rapport au nombre de projets financés, la nature, l'envergure et la complexité des projets, ainsi que les structures de traitement et de prise de décisions. Il serait peut-être possible d'accroître encore les gains d'efficacité et d'économie ainsi que de réduire les délais de traitement des demandes. De nombreux clients ont exprimé leur insatisfaction quant aux délais de décision. À ce chapitre, l'examen des données administratives a permis de confirmer que les délais de traitement des demandes sont généralement longs et, pour ce qui est des demandes de matériel spécialisé et d'études de faisabilité dans le cadre du FCPA et du FCEC, qu'ils dépassent les normes de service publiées qui régissent les échéanciers des décisions financières. Pour le FCEC et le volet Initiatives stratégiques du FCIC, le traitement des demandes se fait en deux étapes. Dans le cas du FCEC, ce sont les bureaux régionaux qui s'en occupent et les recommandations sont examinées à l'échelle nationale. Quant au volet Initiatives stratégiques du FCIC, il exige que les demandeurs présentent une lettre d'intention qui est soumise à une évaluation. Les demandeurs retenus sont

ensuite invités à présenter une demande complète. Ce processus de traitement et de recommandation en deux-étapes contribue à des délais d'approbation plus longs.

## **Conclusions**

Les données recueillies par l'évaluation confirment la nécessité de maintenir le soutien fédéral aux secteurs artistiques et patrimoniaux fourni par le biais du FCPA, du FCEC et du FCIC. Ces programmes conservent leur pertinence et cadrent avec les objectifs et priorités du gouvernement aussi bien qu'avec ceux du Ministère. À eux trois, ils ont répondu à la plupart des besoins de financement et de soutien voulus par les organismes artistiques et patrimoniaux participants. Parvenir à l'équilibre voulu entre le financement d'organismes qui ont prouvé qu'ils rejoignent leur auditoire et le soutien des besoins en programmes et en espaces, nouveaux et innovateurs, est un travail constant.

Les programmes obtiennent les résultats attendus et ont eu des effets collectifs sur la résilience et la durabilité des organismes artistiques et patrimoniaux, l'engagement communautaire et l'économie. Ils ont aussi élargi la capacité des organismes artistiques et patrimoniaux d'offrir des activités artistiques et patrimoniales aux groupes moins bien desservis et, à des degrés variables, aux communautés minoritaires de langue officielle. Le financement consenti sous le régime de ces programmes est complémentaire, c'est-à-dire qu'en l'absence du soutien fourni par PCH, la plupart des projets financés ne seraient pas allés de l'avant, du moins pas avec la même envergure ni le même échéancier. L'efficacité des programmes s'est améliorée depuis la dernière évaluation, bien qu'il soit peut-être possible d'améliorer les délais de traitement des demandes, de favoriser la réduction des délais de décision et d'accroître davantage l'efficacité.

## **Recommandations**

Pour répondre aux nouveaux besoins, le FCPA devrait examiner les possibilités de réaffecter les ressources afin d'optimiser l'incidence des fonds versés et d'assurer aux nouveaux organismes et aux demandeurs dans les secteurs prioritaires un accès équitable aux fonds du programme.

- 1. Le FCEC devrait veiller à ce que les exigences du programme ne causent pas de problèmes d'accès imprévus à certains organismes, c'est-à-dire :**
  - i. Afin d'être mieux préparés à combler les besoins nouveaux, les administrateurs du FCEC devraient se montrer proactifs et revoir les critères utilisés pour définir « espace culturel » et « organisme professionnel voué aux arts et au patrimoine », afin de refléter la nature évolutive du secteur des arts et du patrimoine.

**2. Les trois programmes devraient étudier les possibilités de réduire le délai exigé pour traiter les dossiers, à compter de la réception de la demande jusqu'à la communication au demandeur de la décision relative au financement. Il faudrait aussi étudier la possibilité de simplifier le processus de demande et les exigences en matière de rapports, particulièrement pour les clients à faible risque, c'est-à-dire :**

- i. Le FCPA devrait faire en sorte que les exigences imposées aux organismes en matière de rapports soient proportionnées aux fonds versés et au niveau de risque. De plus, il devrait déployer des efforts pour réduire le temps de traitement des demandes afin de satisfaire aux échéances fixées dans les normes de service.
- ii. Le FCEC devrait s'efforcer de réduire les échéances liées au processus d'évaluation et de recommandation en deux étapes, particulièrement en ce qui concerne les demandes à faible risque.
- iii. Le FCIC devrait veiller à réduire les échéances liées au processus de présentation de la demande en deux étapes pour le volet Initiatives stratégiques.

# 1. Introduction et contexte

L'évaluation groupée a porté sur trois programmes de Patrimoine canadien (PCH) relevant de la Direction générale de la politique des arts : le Fonds du Canada pour la présentation des arts (FCPA), le Fonds du Canada pour les espaces culturels (FCEC) et le Fonds du Canada pour l'investissement en culture (FCIC). Ces programmes ont pour but de faciliter pour les Canadiens l'accès à diverses activités artistiques et patrimoniales, et de favoriser la résilience des secteurs des arts et du patrimoine canadiens. Pour y arriver, on fait appel à des programmes de financement qui appuient la présentation de festivals artistiques ou de saisons de spectacles professionnels, l'amélioration de l'infrastructure artistique et patrimoniale ainsi que l'amélioration de la diversification des revenus et de l'expansion des pratiques d'affaires et des partenariats, parmi les organismes voués aux arts et au patrimoine.

Le présent chapitre décrit brièvement les trois programmes évalués. Il précise le contexte dans lequel s'inscrit l'évaluation groupée et résume les objectifs et les questions qui s'y rattachent. Le chapitre explique également comment le présent rapport est structuré.

## 1.1 Aperçu des programmes

### ***Fonds du Canada pour la présentation des arts (FCPA)***

Le FCPA a été créé en 2001 dans le but d'offrir aux Canadiens un accès à un éventail d'activités artistiques professionnelles dans leur collectivité. Il représente le principal mécanisme fédéral de soutien des festivals et des saisons de spectacles axés sur les arts. Il a été renouvelé pour l'exercice 2014-2015. Pour atteindre les objectifs du programme, on compte offrir des subventions et des contributions aux organismes canadiens sans but lucratif qui organisent, de manière professionnelle, des festivals artistiques, des saisons de spectacles et d'autres événements artistiques. Le FCPA comporte deux volets.

- Le volet Soutien à la programmation aide les diffuseurs à offrir aux Canadiens tout un éventail d'activités artistiques professionnelles et à faire en sorte que les diffuseurs des arts et les organismes d'appui à la diffusion (OAD) puissent proposer d'intéressantes occasions de perfectionnement professionnel aux groupes de diffuseurs qui reçoivent des fonds du FCPA.
- Le volet Soutien au développement a pour but d'améliorer les capacités des diffuseurs qui se butent à des obstacles dans l'offre de services aux groupes de clients, aux emplacements et/ou aux disciplines ou genre qui sont jugés mal desservis.

Aucun changement important n'a été apporté au programme depuis la dernière évaluation. La direction a accepté et mis en œuvre deux recommandations portant sur l'examen du modèle logique et sur l'amélioration de l'efficacité.

De 2007-2008 à 2012-2013, les dépenses totales du FCPA ont été de 187 138 422 \$. Pendant cette période, 139 demandes ont été approuvées en vertu du volet Soutien au

développement et 2 928 demandes l'ont été en vertu du volet Soutien à la programmation (demandes portant sur une année et demandes pluriannuelles).

### ***Fonds du Canada pour les espaces culturels (FCEC)***

Le FCEC a été lancé en 2001 afin d'offrir aux Canadiens un accès plus facile aux arts du spectacle, aux arts visuels, aux arts médiatiques, aux collections des musées et aux expositions patrimoniales. Le programme a pour but d'appuyer les projets d'infrastructure culturelle : il a été renouvelé pour l'exercice 2014-2015. Pour atteindre les objectifs du programme, on compte offrir des subventions et des contributions pour la réalisation de projets de construction et de rénovation, l'achat d'équipement spécialisé et l'exécution d'études de faisabilité aux organismes voués aux arts et au patrimoine professionnels sans but lucratif, aux gouvernements provinciaux et territoriaux et aux administrations municipales et leurs organismes, ou aux institutions et organismes autochtones qui appuient les activités professionnelles des arts et du patrimoine dans leurs collectivités.

Aucun changement important n'a été apporté au programme depuis la dernière évaluation. Les responsables du programme ont accepté et mis en œuvre une recommandation portant sur l'amélioration de la définition de l'impact différentiel du programme.

De 2007-2008 à 2012-2013, les dépenses totales du FCEC ont été de 204 519 922 \$. Au total, 386 projets de construction et de rénovation, 2 projets réalisés en direct et 152 achats d'équipement spécialisé et études de faisabilité ont été financés<sup>1</sup>.

### ***Fonds du Canada pour l'investissement en culture (FCIC)***

Le Fonds du Canada pour l'investissement en culture (FCIC) aide les organismes voués aux arts et au patrimoine à générer et à diversifier leurs sources de revenus, à renforcer leurs compétences et leurs aptitudes en affaires et à mieux s'ancrer dans leurs collectivités. Il a été renouvelé pour l'exercice 2014-2015. Le programme a beaucoup changé depuis la dernière évaluation. Ses objectifs ont été peaufinés, certains volets ont été supprimés et un nouveau volet, Initiatives stratégiques (IS), a été conçu afin d'améliorer la capacité organisationnelle, administrative et financière à long terme des organismes voués aux arts et au patrimoine. Son nom a également changé. Il s'appelle désormais FCIC au lieu de Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens (PCAPC).

Le FCIC comporte quatre volets, dont trois proviennent du programme initial, le PCAPC.

1. Le volet Initiatives stratégiques (nouveau volet depuis 2010-2011) offre un soutien aux projets qui font appel à plusieurs partenaires et qui contribuent à améliorer les capacités de gestion, à favoriser une utilisation stratégique des

---

<sup>1</sup> Les chiffres sont ceux de l'exercice financier des demandes plutôt que de l'exercice au cours duquel l'approbation a été accordée.

- nouvelles technologies et à diversifier le revenu des organismes canadiens des arts et du patrimoine.
2. Le volet Incitatifs aux fonds de dotation (IFD), qui a été maintenu, fournit des fonds à parts égales à ceux du secteur privé qui sont amassés et déposés dans le fonds de dotation des organismes artistiques et professionnels sans but lucratif.
  3. Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire, maintenu lui aussi, est un volet rarement utilisé; il permet au gouvernement fédéral de s'associer avec d'autres ordres de gouvernement et le secteur privé dans le but d'aider un organisme voué aux arts qui est près de la faillite à assurer sa durabilité s'il possède une bonne stratégie d'affaires.
  4. Lancé en 2002, puis annulé en 2012-2013, le volet Capitales culturelles du Canada avait pour but de souligner et d'appuyer les collectivités canadiennes qui favorisent les arts et la culture dans la vie communautaire. Ainsi, de 2003 à 2012, des capitales culturelles étaient désignées. L'annulation a été annoncée dans le Budget de 2012. L'exercice 2012-2013 a été le dernier au cours duquel ce volet a été financé.

De 2007-2008 à 2012-2013, les dépenses totales du FCIC (désigné sous le nom de PCAPC jusqu'en 2010-2011) étaient de 156 535 448 \$. L'évaluation réalisée a dégagé certains résultats des trois dernières années des volets de l'ancien PCAPC. Cette évaluation est toutefois restreinte. Pour de plus amples renseignements sur les volets du PCAPC, reportez-vous à l'annexe A.

### ***Gestion et prestation des programmes***

Les programmes sont supervisés par la Direction générale de la politique des arts de l'administration centrale de PCH. Celle-ci est chargée de l'élaboration et de la distribution du matériel d'apprentissage, d'information et de soutien, des lignes directrices des programmes ainsi que des formulaires de demande, en plus de la gestion des budgets d'ensemble des trois programmes. Elle assure la coordination entre PCH, les organismes du portefeuille et les autres partenaires qui appuient les secteurs des arts et du patrimoine. Le Centre d'expertise sur les subventions et les contributions de PCH et la Direction générale de la gestion financière prennent également part au développement et à la gestion des méthodes administratives, à l'application du principe de diligence raisonnable et à la collecte de données en lien avec l'octroi des subventions et des contributions.

Ce sont les bureaux régionaux de PCH qui ont la responsabilité principale de l'administration des fonds du FCPA et du FCEC, tandis que les unités de l'administration centrale s'occupent principalement de la surveillance nationale. Le FCIC est géré à l'administration centrale de PCH. Les administrateurs du FCIC collaborent avec la Direction générale des politiques et programmes du patrimoine (Secteur de la citoyenneté et du patrimoine de PCH) à la mise en œuvre du volet Initiatives stratégiques.

## 1.2 Contexte, objectifs et enjeux de l'évaluation

Auparavant, les programmes étaient soumis à des évaluations sommatives distinctes qui portaient notamment sur la pertinence, la réussite et la rentabilité. Ces évaluations étaient toutes réalisées en vertu de la Politique sur l'évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). Puis, après l'Examen des services internes réalisé en 2010, PCH a favorisé plutôt des évaluations groupées, afin d'améliorer la rentabilité des évaluations et de créer par la même occasion une base de données d'évaluation fiable et détaillée. Il a été déterminé que ces trois programmes se prêtent au regroupement à l'issue d'une analyse approfondie qui a confirmé que les résultats des programmes se complètent, que leurs intervenants et bénéficiaires se ressemblent, et qu'en définitive ces programmes obtiennent des résultats semblables. À l'étape de planification de l'évaluation, on a conçu un modèle logique conjoint d'après le modèle logique propre à chacun des programmes (voir l'annexe B), afin de regrouper les thèmes principaux en un seul modèle logique. L'évaluation se concentrait sur cinq questions fondamentales, comme l'exigeait la Directive sur la fonction d'évaluation du SCT du Canada.

### Pertinence

- Question 1 : Besoin continu du programme
- Question 2 : Conformité aux priorités du gouvernement
- Question 3 : Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement

### Rendement (efficacité, efficience et économie)

- Question 4 : Réalisation des résultats escomptés
- Question 5 : Démonstration d'efficience et d'économie

Dans le cadre de cette évaluation groupée, les trois questions se rapportant à la pertinence ont été évaluées ensemble pour les trois programmes. Les résultats au chapitre de l'atteinte des objectifs immédiats et intermédiaires ont été évalués pour chaque programme, tandis que les résultats attendus à long terme de l'investissement engagé ont été évalués en même temps pour les trois. Pendant la période visée, aucun changement important n'a été apporté au FCPA et au FCEC, mais dans le cas du FCIC, la transformation a été considérable. L'évaluation ne fournit toutefois qu'un minimum d'information sur les volets du FCIC qui ont été annulés.

Les conclusions de l'évaluation serviront à éclairer la prise de décisions par le Ministère, notamment en ce qui concerne le processus de renouvellement des modalités des trois programmes, qui viennent à échéance en mars 2015. L'évaluation couvre une période de six ans allant de 2007-2008 à 2012-2013. Pour la liste des questions de l'évaluation, reportez-vous à l'annexe C.

## 1.3 Structure du rapport

Dans les prochains chapitres, on décrit de quelle façon l'évaluation a été effectuée, on résume les constatations pour chaque question fondamentale, à savoir la pertinence et le rendement (efficacité, efficience et économie) et on formule les conclusions et les recommandations pour les programmes. Les renseignements à l'appui figurent dans les

annexes, à la fin du rapport. Pour faciliter la production du rapport, les données sont présentées comme suit.

- Lorsque les trois programmes sont abordés collectivement (FCPA, FCEC et FCIC), on en parle ainsi : « les trois programmes évalués ».
- Bien que l'évaluation porte sur une période de six ans, de 2007-2008 à 2012-2013, les analyses des résultats administratifs couvrent uniquement les exercices 2007-2008 à 2011-2012, car nous ne disposons pas des résultats pour 2012-2013 au moment de l'évaluation. Le rapport mentionne « les cinq exercices évalués » lorsqu'il s'agit des résultats administratifs, sauf indication contraire. En raison des différences quant au nombre d'intervenants clés pour une question particulière (voir les limites), les quantificateurs servant à indiquer le nombre d'intervenants clés qui donnent une réponse semblable sont les suivants.

**Tableau 1 : Nombre d'intervenants clés qui ont donné des réponses semblables**

Quantificateurs	Intervenants clés (sur un maximum de 40 répondants)
Quelques-uns	▪ Moins de 5 répondants
Certains	▪ Entre 5 et 9 répondants
Beaucoup	▪ Entre 10 et 19 répondants
La plupart	▪ 20 répondants et plus

## 2. Méthodologie

L'évaluation a été réalisée par la Direction des services d'évaluation (DSE) de PCH, avec l'appui du Groupe de recherche sur les politiques (GRP) de PCH et de consultants externes. On a fait appel à plusieurs sources de données afin d'améliorer la fiabilité et la validité des constatations. L'approche globale de l'évaluation prend en compte les résultats d'un exercice de calibrage réalisé par la DSE, lequel, dans sa conception, ajuste le niveau d'effort au niveau de risque évalué associé à chacune des cinq questions mentionnées dans la Politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor. Dans le calibrage de l'évaluation, on a tenu compte des contraintes actuelles concernant la mise en œuvre d'une recherche originale sur l'opinion publique. L'exercice a permis de réduire le nombre d'entrevues nécessaires pour l'évaluation en sélectionnant des intervenants clés en fonction de leur connaissance de plus d'un des programmes. De plus, la pertinence et l'atteinte d'un résultat ultime commun ont été évaluées conjointement pour les trois programmes.

### 2.1 Champs d'enquête

Les champs d'enquête comprenaient des sources de données brutes, notamment un groupe d'experts, des rencontres avec des intervenants clés et un sondage en ligne mené auprès des bénéficiaires des programmes et des demandeurs non retenus, ainsi que des sources de données secondaires, par exemple une recension des écrits, un examen des documents et un examen des données administratives (bases de données des programmes). En outre, des études de cas concernant six projets et organismes ont été réalisées. Voici une description de la méthode employée pour chaque champs d'enquête.

**1. Une recension des écrits et l'analyse de l'environnement d'autres programmes** ont été effectués par le GRP de PCH pour le compte de la DSE. Le premier volet portait sur deux aspects : (1) examen des documents pertinents de recherche universitaire et autres sources, notamment des rapports publiés, des articles, des périodiques et des sites Web qui décrivent le contexte actuel des secteurs des arts et du patrimoine; (2) analyse de l'environnement d'autres programmes pertinents, par exemple les programmes nationaux mentionnés en raison de leur rapport direct ou indirect avec le type d'activités réalisées par les clients du FCPA, du FCEC et du FCIC.

Pour la liste complète des sources mentionnées dans le rapport, reportez-vous à l'annexe F.

**2. Un examen des documents** a servi à évaluer la pertinence et le rendement du FCPA, du FCEC et du FCIC. Un grand nombre de documents ont été examinés, y compris les budgets des programmes, les relevés de dépenses, les rapports ministériels sur le rendement, les rapports sur les plans et les priorités, les rapports d'évaluation antérieurs, les études de premier plan et d'autres documents (discours du Trône, budgets fédéraux, présentations au Conseil du Trésor, discours du ministre de PCH, site Web de PCH, etc.).

**3. Un examen des données administratives** s'est échelonné de janvier à mars 2013<sup>2</sup>. Les données provenaient principalement de deux sources : le Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions (ou SGISC, un système ministériel assurant une gestion et un suivi efficaces des subventions et contributions de tous les programmes de financement de PCH)<sup>3</sup> et les systèmes de suivi interne des programmes qui recueillent les résultats des projets financés tel que rapportés dans les rapports remis par les organismes financés.

**4. Un groupe d'experts** a été consulté en vue d'obtenir de l'information supplémentaire détaillée sur les perceptions, les tendances, les résultats et les incidences de ce groupe de programmes, et sur la mesure dans laquelle il demeure nécessaire d'assurer un soutien. Au total, huit experts ont fait partie du groupe, composé d'universitaires, de directeurs d'organismes artistiques, de consultants et d'artistes. Tous les membres du groupe ont été interviewés lors d'une vidéoconférence, à l'exception d'un seul que nous avons dû contacter à un autre moment en raison de son emploi du temps.

**5. Des entrevues avec 44 intervenants clés** ont été effectuées par la DSE de PCH, notamment :

---

<sup>2</sup> Les résultats du dernier exercice n'étaient pas disponibles, car le délai fixé pour la présentation des rapports définitifs de certains projets dépassait le cadre de collecte de données de l'évaluation. Toutefois, on disposait des données sur le nombre de demandes, les montants demandés et les fonds consentis au dernier exercice.

<sup>3</sup> Récupéré de : [www.pch.gc.ca/pgm/em-cr/assurnc/2009/2009-02\\_1/106-fra.cfm](http://www.pch.gc.ca/pgm/em-cr/assurnc/2009/2009-02_1/106-fra.cfm).

- des employés et des dirigeants actuels ou anciens du FCPA, du FCIC et du FCEC;
- des organismes et demandeurs (y compris les OAD) qui ont reçu des fonds en vertu du FCPA, du FCIC et du FCEC;
- des organismes et demandeurs qui n'ont pas reçu de fonds en vertu du FCPA, du FCIC et du FCEC;
- d'autres ministères fédéraux;
- des représentants d'autres ordres de gouvernement (provinces et municipalités).

Les intervenants clés ont été choisis en fonction de leur connaissance d'au moins un des trois programmes (environ 15 dans chaque cas), d'une représentation régionale et linguistique égale et de leur provenance (par exemple d'autres gouvernements, des bénéficiaires et des organismes dont la demande a été rejetée).

**6. Un sondage mené auprès de 376 demandeurs ayant obtenu du financement et de 95 demandeurs dont la demande a été refusée** a été effectué par l'Unité de recherche d'opinion publique du GRP de PCH pour le compte de la DSE à l'aide du logiciel de sondage en ligne FluidSurveys. Il s'est échelonné du 23 avril au 8 mai 2013 pour les organismes financés, et du 29 mai au 15 juin 2013 pour les organismes non financés. Les invitations avaient été envoyées aux deux groupes qui ont pris part aux programmes (demande de financement) d'avril 2008 à mars 2012.

- Un courriel d'invitation a été envoyé à 928 organismes voués aux arts et au patrimoine qui ont reçu des fonds dans le cadre d'au moins un des trois programmes. Au total, 376 organismes ont répondu au sondage, ce qui donne un taux de réponse de 40,5 p. 100.
- Un courriel d'invitation a aussi été envoyé à 374 organismes voués aux arts et au patrimoine qui ont présenté une demande, mais qui n'ont pas reçu de fonds. Au total, 95 organismes ont répondu au sondage, pour un taux de réponse de 25,4 p. 100.

**7. Des études de cas concernant six organismes** ont été réalisées d'octobre 2012 à avril 2013<sup>4</sup>. Les organismes visés ont été choisis par la DSE en fonction des critères suivants : représentativité des régions, ampleur et type de projet, provenance du financement et clientèle cible (Autochtones, minorité de langue officielle, collectivités éloignées ou isolées, collectivités multiculturelles, etc.), priorité (pertinence, représentativité, commentaires des bureaux régionaux, etc.). Une équipe de consultants a également pris part aux études de cas pour le compte de la DSE en s'appuyant sur les sources indiquées ci-après.

---

<sup>4</sup> Les résultats du dernier exercice n'étaient pas disponibles car la plupart des rapports définitifs ne devaient pas être remis à temps pour l'étape de collecte de données de l'évaluation.

- Examen des dossiers et des documents (demandes, dossiers dont l'approbation a été recommandée, rapports définitifs, données administratives et autres documents utiles) aux bureaux de PCH, généralement avant les entrevues, afin de préciser le contexte du projet. Les consultants ont recueilli de l'information sur les objectifs des projets financés, les produits et les résultats (économiques, sociaux, culturels, etc.), le revenu, la participation du public, l'utilisation des fonds, etc. Au besoin, on a demandé de désigner des personnes-ressources en vue d'obtenir d'autres documents utiles sur les projets.
- Entrevues avec des intervenants clés. Au total, 14 entrevues téléphoniques ont été réalisées avec des coordonnateurs de projet et/ou des agents financiers de projet, des représentants de la communauté ou de l'organisme qui retirent des avantages du projet et des présidents d'organismes, des directeurs généraux, des membres du conseil d'administration, etc. Ces entrevues visaient à recueillir d'autres renseignements sur les projets, en plus de préciser toute incohérence qui figurait dans l'information fournie.

Le rapport présente les constatations pour les différents champs d'enquête qui ont servi à l'évaluation. Les principales constatations et conclusions du rapport se fondent sur la convergence des divers éléments de preuve.

## **2.2 Contraintes et limites de l'évaluation**

Les trois programmes évalués sont indissociables d'autres programmes fédéraux voués aux arts, aux langues officielles et au patrimoine ainsi que de divers programmes du Conseil des arts du Canada (CAC), des provinces, des territoires, des municipalités, d'organismes bénévoles, d'organismes de développement régional et de fondations. Il n'est pas possible d'isoler et de déterminer entièrement l'incidence de chacun des programmes ou de l'ensemble.

Bien que les organismes voués au patrimoine soient admissibles à certains programmes (le FCEC) ou volets (le volet Initiatives stratégiques du FCIC) administrés par la Direction générale de la politique des arts, pour régler leurs problèmes d'infrastructure ou améliorer leurs compétences, dans l'ensemble, leurs besoins et priorités les plus importants sont pris en charge par d'autres programmes de PCH. Dans les circonstances, même si l'évaluation était axée sur le secteur des arts, 80 organismes voués au patrimoine, financés ou non, ont répondu au sondage et des représentants de 4 d'entre eux ont été interviewés.

Les limites touchant les autres méthodes de recherche sont indiquées ci-dessous.

- Les données de certains rapports de projet sont d'une qualité et d'une fiabilité inégales. Les renseignements sur les activités des programmes et les clients sont recueillies à l'aide de deux systèmes principaux. Le premier, le Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions (SGISC) renferme des données sur les subventions et contributions, notamment sur la réception et l'évaluation des demandes et sur les recommandations les concernant, y compris les sommes demandées et versées. Quant au second, le système de suivi interne

des programmes, il permet d'obtenir des renseignements sur les clients qui proviennent des rapports définitifs présentés par les organismes financés. Ces dernières données présentent toutefois des limites : les rapports définitifs ne sont déposés qu'après la fin de l'exercice financier des organismes clients, ce qui entraîne des lacunes dans les données; les organismes ne présentent pas tous leurs rapports annuels à temps; certains rapports renferment des renseignements incomplets, et certaines données ne sont pas présentées de manière systématique; les rapports donnent souvent des estimations produites par les organismes, ce qui entraîne des écarts entre les exercices et complique l'analyse des tendances; la classification des collectivités desservies dans le cadre du FCPA était effectuée jusqu'à récemment par les organismes eux-mêmes<sup>5</sup>. Pour atténuer ces limites, l'évaluation indique les moyennes annuelles pour la plupart des résultats et communique des données appuyées par les constatations découlant d'autres sources de données.

- Un nombre restreint de demandeurs non financés ont répondu au sondage, ce qui réduit la possibilité de comparaisons systématiques entre les demandeurs, financés ou non.
- La nature semi-structurée et ouverte du guide d'entrevue et les divers degrés de connaissance du programme en question par les groupes d'intervenants clés ont entraîné des taux de réponse non uniformes pour certaines questions. Afin de remédier à la situation, nous n'avons présenté que l'information communiquée par un nombre suffisant de répondants et corroborée par d'autres sources.

À l'instar de toutes les évaluations de cette nature, il se peut que les répondants soient partiels. Certains groupes qui ont pris part à l'évaluation ont un intérêt direct à l'égard des programmes en cause, d'où le risque que leurs opinions soient biaisées. Ces limites ont été atténuées par un recours à diverses méthodes dans le but de réunir des éléments probants pour chacune des questions d'évaluation à partir de plusieurs champs d'enquête et de différents points de vue (internes et externes).

### **3. Principales constatations**

Le présent chapitre résume les principales constatations de l'évaluation qui ont trait à la pertinence et au rendement (efficacité, efficacité et économie) du FCPA, du FCEC et du FCIC. Toutes sont appuyées par une preuve triangulée recueillie au moyen des champs d'enquête, décrits à la section 2.1.

#### **3.1 Pertinence**

##### **3.1.1 *Besoin continu du programme***

L'évaluation met en relief un besoin constant d'investissement public dans le secteur des arts et de la culture. La présente section traite de ce que les arts et la culture apportent aux

---

<sup>5</sup> Le FCPA a modifié sa méthode de production de rapports en 2011-2012, passant d'un système d'auto-identification des bénéficiaires à un système de classification par des agents de programme.

Canadiens, des facteurs justifiant le besoin constaté ainsi que de l'adaptation des programmes aux besoins actuels et émergents du secteur des arts et de la culture.

***Les activités artistiques et patrimoniales sont bénéfiques pour les Canadiens à bien des égards, notamment parce qu'ils améliorent leur qualité de vie et qu'ils favorisent la cohésion sociale de même que le développement communautaire et économique du Canada.***

La recension des écrits et l'examen des documents démontrent que l'accès à un vaste éventail d'activités artistiques et patrimoniales de niveau professionnel offert par une industrie solide et résiliente procure des avantages aux particuliers, aux collectivités et au pays tout entier, et constitue un investissement valable pour le gouvernement. Certains avantages des programmes et organismes des arts et de la culture sont indiqués ci-dessous.

- ***Qualité de vie*** – Les Canadiens estiment que les arts et les activités culturelles enrichissent leur vie. Lors d'un sondage mené en 2012, deux tiers (66 p. 100) des répondants ont indiqué que les événements artistiques et culturels sont importants ou très importants pour leur qualité de vie et celle de leurs familles<sup>6</sup>. De plus, la recherche démontre que des liens solides sont établis entre la participation culturelle et artistique et huit indicateurs<sup>7</sup> de la santé et du bien-être. La participation à des activités culturelles (par exemple la visite de galeries d'art, la présence à des spectacles musicaux et la lecture) améliore la santé, favorise le bénévolat et rehausse la satisfaction de vivre<sup>8</sup>. En outre, l'étude *L'importance de la diffusion* consacrée aux arts du spectacle au Canada a établi que les Canadiens qui assistent à des spectacles en retirent une stimulation émotive, spirituelle et intellectuelle, en plus de la possibilité de découvrir quelque chose de nouveau et d'en faire l'expérience<sup>9</sup>.
- ***Cohésion sociale et participation communautaire*** – La grande majorité des Canadiens sondés (92 p. 100) estiment que les arts et la culture améliorent le cadre de vie de la communauté et que les activités artistiques constituent un excellent moyen de réunir des gens de différentes origines linguistiques et de diverses traditions culturelles. Le même sondage démontre qu'une grande majorité de Canadiens estiment aussi que les arts et la culture les aident à s'exprimer et à définir l'identité canadienne (87 p. 100) et que les activités

---

6 Phoenix Strategic Perspectives Inc., *Les arts et le patrimoine au Canada : Sondage de 2012 sur l'accès et la disponibilité* (préparé pour le ministère du Patrimoine canadien), 2012, p. 16.

7 Les huit indicateurs sont les suivants : (1) état de santé déclaré; (2) état de santé mentale déclaré; (3) bénévolat; (4) sentiment d'être pris dans une routine quotidienne; (5) stress au quotidien; (6) connaissance de ses voisins; (7) service rendu à un voisin; (8) satisfaction quant aux conditions de vie déclarées.

8 Hill Stratégies, *Les arts et le bien-être individuel au Canada : Les liens entre les activités culturelles et la santé, le bénévolat, la satisfaction à l'égard de la vie et d'autres indicateurs sociaux en 2010*.

9 Petri, Inga, *L'importance de la diffusion : une étude sur la diffusion des arts vivants au Canada*, Association canadienne des organismes artistiques et Strategic Moves, 2013.

touchant les arts et le patrimoine renforcent leur sentiment d'appartenance à la collectivité locale (77 p. 100). L'accès local aux arts et à la culture est également jugé important (67 p. 100 croient qu'il est important d'avoir des événements artistiques et culturels au plus à 45 minutes en voiture)<sup>10</sup>. L'infrastructure culturelle offre à divers groupes des occasions de partager leur patrimoine culturel avec leurs concitoyens<sup>11</sup> et les projets artistiques réalisés dans les collectivités procurent d'importants avantages aux artistes, aux participants et aux collectivités. Par ailleurs, un rapport publié par le Creative City Network of Canada laisse entendre que les arts, l'un des principaux véhicules de dialogue public, aident les collectivités canadiennes à mettre en relief les enjeux importants et complexes qui leur sont propres, à en discuter et à sensibiliser la population à cet égard, ce qui facilite l'apprentissage intra- et intercommunautaire et favorise l'apprentissage interculturel, le règlement des conflits et la résilience<sup>12</sup>. En outre, les arts aident à joindre les populations sous-représentées et isolées, favorisent la participation communautaire et renforcent les capacités en leadership et les moyens d'action des collectivités. Les événements artistiques et culturels peuvent aussi améliorer la façon dont une communauté et sa population sont perçus. L'Arts Council England (2004) a établi que plus de 64 p. 100 des participants aux festivals qui ont lieu au Royaume-Uni avaient une meilleure opinion des sites de festivals que des localités où l'on n'en organise aucun.

- **Avantages économiques** – Les arts et la culture génèrent une importante activité économique et ils peuvent être un outil fort utile pour la diversification de l'économie locale. Selon Duxbury (2008), la culture est un secteur économique en pleine croissance qui joue un rôle de premier plan en attirant des touristes, des investissements et des travailleurs qualifiés. Cette situation se retrouve dans les grandes villes, mais les collectivités rurales plus petites estiment aussi que l'infrastructure culturelle leur permet de se transformer en destination touristique et de stimuler l'économie locale<sup>13</sup>. En 2009, les activités artistiques et culturelles représentaient plus de 630 000 emplois et leur contribution se chiffrait à 49,9 milliards de dollars ou approximativement 3,5 p. 100 du produit intérieur brut (PIB). Une analyse des programmes des arts de PCH a révélé que chaque dollar investi par ces programmes au cours des cinq dernières années s'est traduit par une dépense moyenne de 8,50 \$ dans l'économie canadienne<sup>14</sup>. Les activités artistiques et culturelles contribuent de façon importante à l'économie canadienne grâce au tourisme qu'elles génèrent. En Ontario, par exemple, les arts et la culture ont attiré 9,5 millions de touristes qui ont séjourné plus de 24 heures dans la province et qui ont dépensé 4,1 milliards de dollars, ce qui représente 36 p. 100 de toutes les dépenses de ces visiteurs. Ceux-ci, comparativement aux autres touristes

---

10 Phoenix Strategic Perspectives Inc., *Les arts et le patrimoine au Canada : Sondage de 2012 sur l'accès et la disponibilité* (préparé pour le ministère du Patrimoine canadien), 2012.

11 Torjman, Sherri, *Culture et loisirs : liens au mieux-être*, Institut Caledon, Ottawa, 2004. p. 7.

12 Creative City Network of Canada, *Arts and Positive Change in Communities*. 2005. p. 2.

13 Duxbury, 2008, pages 8-9.

14 Direction générale de la politique des arts, Patrimoine canadien, *Analyse des données de programme de la DGAP* (document interne), 2013.

pour un séjour équivalent, ont dépensé deux fois plus par voyage et ils ont réservé pour un plus grand nombre de nuitées dans des hôtels de la province<sup>15</sup>.

Étant donné l'ampleur du soutien public, la contribution économique (y compris les recettes fiscales) et la nécessité de protéger les emplois du secteur des arts et de la culture, il faut un investissement public réel et constant. Autrement, les activités artistiques et patrimoniales pourraient ne plus être accessibles à un grand nombre de Canadiens, surtout les jeunes et les personnes défavorisées<sup>16</sup>.

***Des facteurs comme l'infrastructure vieillissante, la révolution numérique, l'incidence des cycles économiques et les changements démographiques expliquent le besoin continu d'un soutien du gouvernement fédéral pour le secteur des arts et de la culture.***

Loin d'avoir diminué au cours des cinq dernières années, ce besoin s'est accru en raison, notamment, des facteurs que voici :

- ***Infrastructure vieillissante et besoin d'espaces artistiques novateurs*** – Dans les documents recensés, on parle des pressions accrues que doit subir l'infrastructure vieillissante des organismes canadiens des arts et du patrimoine. Selon Duxbury (2008), cette infrastructure remonte principalement aux années 1960 et nécessite aujourd'hui des réparations et des modifications importantes afin de respecter les normes culturelles et de construction<sup>17</sup>. La Fédération canadienne des municipalités a signalé, en 2007, un sous-déficit<sup>18</sup> de 40,2 milliards de dollars pour l'infrastructure communautaire, culturelle, sociale et de loisir, arrivant à la conclusion que bon nombre des installations sont en piètre état et ont besoin de travaux immédiats. Les membres du groupe d'experts ont convenu à l'unanimité que tout le secteur devait réfléchir de manière prospective aux espaces qui seront nécessaires<sup>19</sup>. Selon eux, la fusion de diverses formes d'art (dont la danse, le théâtre et le cirque) suppose l'aménagement de nouveaux types d'infrastructure et d'espaces (c'est-à-dire les structures matérielles et organisationnelles nécessaires à l'exploitation d'une entreprise).
- ***Révolution numérique*** – L'examen des documents a révélé que de rapides changements technologiques ont modifié considérablement les conditions d'accès, de création, d'utilisation et de préservation de la culture, et du même coup, les types d'espaces et d'équipement nécessaires pour créer et présenter des éléments artistiques. Ces changements ont influé sur la capacité des organismes artistiques à répondre aux exigences des clients (par exemple, niveau professionnel et

---

<sup>15</sup> Research Resolutions & Consulting Ltd. pour le Conseil des arts de l'Ontario, *Profil du tourisme artistique et culturel en Ontario* (2012). Récupéré de : [www.arts.on.ca/AssetFactory.aspx?did=8779](http://www.arts.on.ca/AssetFactory.aspx?did=8779).

<sup>16</sup> Conseil des arts du Canada. *Conseil des arts du Canada – Financement aux artistes et organismes artistiques au Québec, 2011-2012*. 2012. p. 1.

<sup>17</sup> Duxbury, Nancy. *The State of Cultural Infrastructure in Canada*. 2008.

<sup>18</sup> « Sous-déficit » désigne une partie du déficit total qui a trait à une catégorie particulière d'infrastructure. Dans ce cas, il s'agit de l'infrastructure communautaire, culturelle, sociale et des loisirs.

<sup>19</sup> Mizra, Saeed. *Canada's Looming Infrastructure Deficit*, 2007. p. 2.

qualité, plutôt que facilité d'accès au contenu). Les experts insistent pour dire que les artistes requièrent une aide plus soutenue face à l'infrastructure technologique afin de s'assurer d'une diffusion plus adéquate de leurs œuvres, cet aspect dépassant souvent le cadre de leurs capacités et exigeant beaucoup de temps et d'efforts. Par exemple, de nombreux artistes doivent maintenant concevoir une page ou un site Web et élaborer des stratégies et des plates-formes de diffusion interactive sur le Web. Par ailleurs, des intervenants clés de tous les groupes de répondants ont souligné la hausse des coûts et de la demande d'une technologie et d'équipement professionnels, ce qui suppose une vaste gamme de mesures de soutien. La direction de PCH a établi que le besoin de ressources est plus grand pour la publicité et la communication sur les réseaux sociaux et à l'aide d'autres technologies numériques.

- **Récession économique** – La documentation souligne que les organismes voués aux arts et au patrimoine figurent parmi les plus durement touchés par la récession, car une économie qui tourne au ralenti provoque une diminution des abonnements et des contributions des entreprises. Les sources de financement (publiques surtout) qui sont les moins tributaires des changements économiques à court terme deviennent encore plus importantes pour la stabilité financière et la santé du secteur. Bien que les organismes voués aux arts et au patrimoine aient survécu au ralentissement économique de 2008 et 2009, bon nombre d'entre eux ont connu une baisse importante de leur revenu non gouvernemental. Un sondage réalisé en 2009 par l'Alliance canadienne des arts de la scène a conclu que la récession économique a eu une incidence négative sur près de 80 p. 100 des répondants, et 9 p. 100 d'entre eux ont indiqué avoir subi des répercussions très négatives<sup>20</sup>. En outre, une étude réalisée en 2010 par la Vancouver Foundation a révélé que la majorité des organismes artistiques sondés ont connu, en 2008-2009, une baisse du revenu provenant de sources autres que le secteur public (63 p. 100 des organismes en ont fait état, la diminution moyenne étant de 18 p. 100 pour tous les types d'organismes)<sup>21</sup>. Statistique Canada précise que le revenu des organismes des arts du spectacle qui provient du secteur privé a diminué de 9 p. 100, tandis que celui versé par le secteur public a augmenté de 6 p. 100 de 2008 à 2010. Le nombre d'artistes qui travaillent au Canada n'a pas vraiment changé durant cette période, en raison notamment du soutien public constant. La plupart des experts du groupe ont confirmé que la récession économique de 2008-2009 a été difficile pour le secteur. Ils ont souligné notamment une diminution de la croissance et des dépenses, la baisse des budgets, la réduction de la durée des saisons, la diminution des auditoires et des changements de comportement de la part des consommateurs, par exemple l'achat de billets la journée de l'événement plutôt qu'à l'avance. Les données administratives laissent entendre que durant la récession, on a remarqué une certaine hausse des fonds demandés. Pour les projets de construction et de rénovation visés par le FCEC, les sommes ont fluctué au fil des ans. Toutefois, en raison des suppléments consentis par le gouvernement fédéral afin d'atténuer les éventuelles répercussions négatives de la récession de

---

<sup>20</sup> Alliance canadienne des arts de la scène. *Our Fiscal Performance*, 2009.

<sup>21</sup> Vancouver Foundation, *Weathering the Storm*, 2010.

2008 (dans le cadre du Plan d'action économique du Canada), les demandes liées à ce programme ont doublé en 2009 et les sommes demandées ont été trois fois plus élevées que par les années précédentes.

- ***Données démographiques changeantes*** – Le Canada est en pleine transformation, sa population devenant de plus en plus diversifiée, urbaine et vieillissante. Les minorités visibles représentent plus de 36 p. 100 de la population de Toronto et de Vancouver, et leur présence est importante à Montréal et dans d'autres grandes villes<sup>22</sup>. La population autochtone du Canada croît rapidement, elle est jeune et plus présente dans les villes et dans les réserves. La population du Canada est plus urbaine : plus de 80 p. 100 des Canadiens vivent aujourd'hui dans des villes. La population du Canada est vieillissante : le nombre de Canadiens de plus de 65 ans a presque doublé depuis les années 1980 et il doublera une autre fois au cours des 20 prochaines années<sup>23</sup>. Certains experts ainsi que des intervenants clés ont fait remarquer que ces changements démographiques créent des difficultés aux organismes et aux donateurs qui entendent présenter des événements artistiques et culturels correspondant aux attentes des résidents des zones urbaines et rurales, de divers groupes ethniques et d'une population vieillissante, sans négliger les activités artistiques traditionnelles et contemporaines.

**Ensemble, les trois programmes répondent à la plupart des besoins des organismes des arts et de la culture. L'évaluation a cerné des points à étudier afin de faire en sorte que les programmes, surtout le FCPA, correspondent toujours aux besoins émergents.**

Les trois programmes évalués répondent aux besoins de financement des organismes des arts et de la culture (conformément à leur mandat). Selon les documents trouvés, le gouvernement fédéral a versé 500 millions de dollars en subventions et contributions par le biais du FCPA, du FCEC et du FCIC de 2007-2008 à 2012-2013. Face à la hausse de la demande et au ralentissement économique, les fonds du FCEC ont doublé, passant de 30 millions de dollars en 2008-2009 à 60 millions en 2009-2010; ce financement a été renouvelé en 2010-2011, à hauteur de 30 millions, en vertu du Plan d'action économique du Canada. Le Budget de 2013 prévoit également que, dans le cadre du volet Incitatifs aux fonds de dotation du FCIC, les fonds qu'un organisme des arts peut recevoir pour la durée de vie d'un programme sont passés d'un maximum de 10 millions de dollars à 15 millions.

Dans le Budget de 2007, le gouvernement du Canada a annoncé un nouvel investissement de 30 millions de dollars par année en appui aux « festivals locaux des arts et du patrimoine qui amènent les Canadiens à s'engager dans leur collectivité par l'expression, la célébration et la préservation de la culture locale ». Cette somme, versée sans

---

<sup>22</sup> Conseil des arts du Canada. *Le contexte actuel pour les arts et le Conseil*. Récupéré de : <http://canadacouncil.ca/fr/conseil/information-sur-l-organisme/le-contexte-actuel-pour-les-arts-et-le-conseil>.

<sup>23</sup> *Ibid.*

interruption, comprenait un montant de 7 millions par année pour le programme Présentation des arts Canada (rebaptisé par la suite Fonds du Canada pour la présentation des arts). La même année, une demande d'augmentation des sommes maximales versées en subventions et en contributions a été approuvée pour Présentation des arts Canada à l'intention des festivals, pour leurs activités de participation communautaire.

La plupart des intervenants clés ainsi que les organismes financés qui ont été sondés ont indiqué que les trois programmes répondent aux besoins des organismes voués aux arts et au patrimoine. Certains ont parlé de l'efficacité en gestion et de la résilience de ces organismes durant la récession. Le financement reçu les a d'ailleurs aidés à recevoir des fonds du secteur privé. L'interdépendance du FCPA, du FCIC et du FCEC est l'un des points forts soulignés, car on arrive à établir un sain équilibre entre les divers mécanismes de soutien et l'on garantit un degré élevé de professionnalisme dans le domaine des arts et de la culture du Canada.

Au total, 76 p. 100 des représentants sondés des organismes financés ont signalé que les besoins des organismes voués aux arts et au patrimoine ont changé depuis 2008; 60 p. 100 d'entre eux ont mentionné que les trois programmes étaient à même de répondre aux besoins actuels et émergents. Les bénéficiaires ont précisé que les programmes aident, de concert, à répondre aux besoins des organismes des arts et de la culture, notamment le besoin d'un financement stable, l'aide pour les dépenses salariales et les honoraires des artistes, la nouvelle technologie, le développement des médias sociaux et l'aide pour obtenir des fonds ou un soutien en nature. Les demandes pluriannuelles présentées sous le régime du FCPA ont atténué le fardeau relatif aux exigences administratives de certains organismes et ont aidé ceux-ci à mieux planifier les programmes futurs. Les représentants des organismes non financés ont signalé en plus grand nombre la fluctuation des besoins (dans une proportion de 95 p. 100), mais ils ont confirmé dans une moindre mesure (28 p. 100) que les programmes étaient en mesure de répondre aux besoins actuels ou changeants.

Parmi les bénéficiaires de fonds, ceux du FCPA (environ le tiers de tous les répondants) ont été moins nombreux à dire que le programme correspond aux besoins émergents. Certains ont fait remarquer que la répartition des fonds du FCPA favorise les grandes zones urbaines<sup>24</sup>. Les données administratives révèlent que même si 70 p. 100 des projets du FCPA financés étaient réalisés à l'extérieur des grandes villes, 50 p. 100 des fonds versés en 2012-2013 ont été attribués à des projets réalisés dans cinq grandes villes (Montréal, Toronto, Ottawa, Vancouver et Calgary)<sup>25</sup>. Certains intervenants clés estiment qu'une somme trop élevée est versée à des événements populaires et de prestige qui ont un grand succès financier. Étant donné que les fonds du FCPA représentent un très petit pourcentage du budget total de ces événements, ces intervenants estiment que les

---

<sup>24</sup> Les dirigeants du programme notent que le FCPA finance des activités artistiques professionnelles et que la majorité de ceux-ci ont lieu dans les grandes zones urbaines; il va de soi que le programme verse moins de fonds dans les zones rurales où moins de présentation artistiques professionnelles ont lieu,

<sup>25</sup> Données récupérées du site Web de PCH le 3 décembre 2013 :

[www.pch.gc.ca/fra/1378845246003/1379080069739](http://www.pch.gc.ca/fra/1378845246003/1379080069739).

événements en question auraient lieu même si le FCPA ne leur versait rien. Bien que de plus vastes auditoires aient accès à des activités qui n'auraient pas lieu sans le FCPA (par exemple la présentation de nouveaux artistes, la participation communautaire, les séances avec des artistes et les prestations par des artistes d'autres provinces canadiennes), ces intervenants mettent en doute l'importance du FCPA à cet égard. Ils laissent entendre que ces fonds devraient être versés à d'autres organismes, afin de mettre en évidence d'autres événements. Le tableau ci-après présente la répartition des fonds entre les projets du FCPA pour 2011-2012. On peut constater que même si bon nombre ont été approuvés, la plupart de ces projets ont reçu des sommes relativement peu élevées. En effet, les 260 projets de plus petite ampleur (qui représentent 41 p. 100 de tous les projets) ont reçu ensemble moins de fonds (3 millions de dollars) que les cinq plus grands projets (qui représentent 1 p. 100 de tous les projets), trois d'entre eux ayant bénéficié de la contribution maximale, soit un million de dollars, pour les festivals dont les dépenses totales sont de plus de 5 millions de dollars.

**Tableau 2 : Répartition des fonds aux projets du FCPA en 2011-2012**

Fonds versés aux projets du FCPA 2011-2012	Nombre	Pourcentage de tous les projets	Financement total	Pourcentage du financement total
3 000 \$ à 10 000 \$	139	22 %	1 087 000 \$	4 %
10 001 \$ à 20 000 \$	121	19 %	1 936 000 \$	7 %
20 001 \$ à 50 000 \$	197	31 %	6 828 000 \$	24 %
50 001 \$ à 100 000 \$	101	16 %	7 341 000 \$	26 %
100 001 \$ à 500 000 \$	44	7 %	7 081 000 \$	25 %
500 001 \$ à 1 M\$	5	1 %	4 200 000 \$	15 %
Total	607	100 %	28 473 000 \$	100 %

*Source : Site Web de PCH : Activités du FCPA 2011-2012*

Par souci d'équilibre, le programme a attribué proportionnellement des fonds plus élevés, pour les dépenses admissibles, aux grands projets des régions rurales et éloignées, par rapport à ceux des zones urbaines. Par exemple, en 2011-2012, les sommes reçues du FCPA, qui allaient de 100 000 \$ à 500 000 \$, correspondaient en moyenne à 15 p. 100 des dépenses admissibles des dans les régions rurales ou éloignées, mais à 8 p. 100 dans les zones urbaines. Toutefois, dans le cas des projets de moins de 100 000 \$, l'écart est moins prononcé (6 p. 100 dans les zones urbaines et 7 p. 100 dans les zones rurales et éloignées). Ainsi, il peut être possible d'augmenter les sommes versées aux collectivités rurales et éloignées.

**Tableau 3 : Répartition des fonds aux projets du FCPA par type de collectivité en 2011-2012**

Fonds versés aux projets du FCPA 2011-2012	Collectivités urbaines				Collectivités rurales et éloignées			
	Financem. total	Nbre de projets	% des dépenses admiss. financées	% des fonds demandés approuvés	Financem. total	Nbre de projets	% des dépenses admiss. financées	% des fonds demandés approuvés
3 000 \$ à 10 000 \$	467 000 \$	59	5 %	39 %	620 000 \$	80	7 %	61 %
10 001 \$ à 20 000 \$	1 214 000 \$	77	6 %	57 %	722 000 \$	44	8 %	61 %
20 001 \$ à 50 000 \$	4 799 000 \$	135	5 %	57 %	2 029 000 \$	62	5 %	70 %
50 001 \$ à 100 000 \$	6 182 000 \$	84	7 %	67 %	1 159 000 \$	17	7 %	75 %
100 001 \$ à 500 000 \$	5 961 000 \$	37	8 %	64 %	1 120 000 \$	7	15 %	70 %
500 001 – 1 M\$	4 200 000 \$	5	5 %	86 %	0 \$	0	-	-
Total	22 823 000 \$	397	6 %	68 %	5 650 000 \$	210	7 %	65 %

Une analyse plus poussée de la situation des bénéficiaires du FCPA indique que 82 p. 100 des organismes financés en 2011-2012 ont également reçu des fonds l'année suivante (en raison notamment d'un financement pluriannuel pour certains)<sup>26</sup>. De plus, près de la moitié de tous les répondants sondés ont avancé que sans une hausse de l'enveloppe globale du FCPA, la concurrence sera plus forte entre les clients actuels et nouveaux, et entre les événements de moindre envergure qui attirent une attention croissante et les grands projets habituellement financés. Les experts et certains intervenants clés ont évoqué le besoin d'une infrastructure de culture novatrice, non traditionnelle et mobile, et ils se demandent si les critères d'évaluation du FCEC et les définitions de « l'espace culturel » et des « organismes professionnels voués aux arts et au patrimoine » correspondent même à ces nouveaux besoins, et dans quelle mesure. L'examen des documents a également révélé la nécessité d'étudier le soutien des nouveaux types d'espaces à la lumière des tendances évolutives du secteur des arts et du patrimoine. Les programmes doivent déterminer dans quelle mesure les organismes nouveaux et émergents peuvent se prévaloir de fonds et si le niveau actuel de financement consenti, par rapport aux fonds demandés, peut encore répondre aux nouveaux besoins des bénéficiaires.

### **3.1.2 Complémentarité des programmes**

Les programmes de PCH complètent d'autres programmes fédéraux, provinciaux et municipaux qui soutiennent le secteur des arts et de la culture. La présente section renferme un aperçu des autres programmes existants, puis on discute des objectifs et des rôles précis des programmes de PCH en vue de répondre aux besoins du secteur.

**Les trois ordres de gouvernement participent, à divers degrés, à l'offre d'un appui au secteur des arts et de la culture.**

<sup>27</sup> Source : Statistique Canada, *Dépenses publiques au titre de la culture 2009-2010*.

Les trois ordres de gouvernement ont investi au total en 2009-2010 la somme de 2,2 milliards de dollars dans le secteur des arts, soit 20 p. 100 du budget total pour la culture, qui s'élevait à 9,6 milliards de dollars. Ce pourcentage comprend les fonds versés pour les arts de la scène, l'éducation artistique, les arts visuels et l'artisanat, les festivals, les installations culturelles et les centres ainsi que les programmes d'échange culturel. La plus grande partie est venue des municipalités (914 millions de dollars ou 41,7 p. 100), suivies des provinces et territoires (803,5 millions de dollars ou 36,7 p. 100) et du gouvernement fédéral (473 millions de dollars ou 21,6 p. 100)<sup>27</sup>. Une analyse exhaustive de la situation pour les autres programmes dépasse certes le cadre de la présente évaluation, mais dans les paragraphes qui suivent, on décrit brièvement les autres programmes du secteur public qui se rapprochent des trois qui ont été évalués (autrement dit, ceux qui sont ciblés ou utilisés par les mêmes organismes des arts et de la culture ou qui soutiennent des activités semblables).

- ***Autres programmes de financement de Patrimoine canadien*** – Le volet Festivals locaux du programme Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine (DCAP) peut paraître semblable au FCPA. Il a pour principal objectif de renforcer la mobilisation des citoyens dans les collectivités au moyen des arts de la scène et des arts visuels, et par l'expression, la célébration et la préservation du patrimoine historique local. Les festivals admissibles peuvent se servir des fonds versés dans le cadre de ce volet pour que leurs programmes comprennent des artistes et des artisans locaux. On fournit ainsi davantage d'occasions aux artistes et artisans locaux de prendre part à leur communauté, et aux groupes locaux de commémorer l'histoire et le patrimoine de l'endroit dans le cadre de festivals ou autres événements et activités. Le programme comporte trois volets distincts : Festivals locaux, Commémorations communautaires et Fonds des legs.
- ***Conseil des arts du Canada*** – Le Conseil des arts du Canada est indépendant du gouvernement et il fait la promotion de l'étude, de la jouissance et de la production d'œuvres d'art. Il offre environ 150 programmes de subventions et de prix. Bon nombre des programmes de subventions sont destinés à des artistes et, le plus souvent, ils appuient la création et la production d'œuvres d'art, le perfectionnement professionnel et les dépenses de résidence et de voyage. D'autres programmes de subventions appuient les sociétés artistiques collectives, des compagnies et d'autres organismes artistiques canadiens sans but lucratif en versant des fonds : dépenses d'exploitation, aide au développement organisationnel, aide aux projets et aide pour la présentation et la diffusion<sup>28</sup>.
- ***Programmes nationaux qui ne touchent pas uniquement le secteur des arts*** – Dans le Budget de 2013, le gouvernement du Canada s'est engagé à investir dans l'infrastructure en mettant en place le Fonds d'amélioration de l'infrastructure communautaire. Celui-ci versera aux municipalités 32,2 milliards de dollars pendant les 10 années d'existence du plan Chantiers Canada. Environ 10 p. 100

---

<sup>27</sup> Source : Statistique Canada, *Dépenses publiques au titre de la culture 2009-2010*.

<sup>28</sup> Conseil des arts du Canada. « Qui est admissible ? ». Récupéré de : <http://canadacouncil.ca/fr/conseil/subventions/qui-est-admissible->

des répondants ont déclaré recevoir un appui des organismes de développement régional du gouvernement fédéral. Les programmes d'Emploi et Développement social Canada (EDSC), notamment la Stratégie emploi jeunesse, le financement de l'enseignement des capacités de lecture et d'écriture et les compétences essentielles et le Fonds pour l'accessibilité (un programme fédéral de subventions et contributions qui supporte les coûts de construction et de rénovation des immobilisations qui visent à améliorer l'accès aux sites, et en toute sécurité, par les personnes handicapées), ont également été utilisés par les organismes sondés.

- **Programmes des provinces et territoires** – Tous les gouvernements provinciaux et territoriaux offrent des fonds au titre du développement et de la promotion des arts et de la culture par l'entremise des ministères ou d'organismes indépendants (par exemple les conseils, les fondations et les conseils provinciaux des arts). L'éventail, le type, les objectifs et la structure des programmes, ainsi que les montants versés, varient considérablement selon la région. Par habitant, les gouvernements territoriaux dépensent plus que les gouvernements provinciaux (en 2009-2010, les investissements en culture par habitant ont été de 228 \$ dans les Territoires-du-Nord-Ouest, de 279 \$ au Nunavut et de 628 \$ au Yukon. Le gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador figurait au premier rang parmi les provinces : 156 \$ par habitant). Bien que les dépenses des gouvernements provinciaux varient selon les années, cinq d'entre eux (Manitoba, Saskatchewan, Terre-Neuve-et-Labrador, Québec et Île-du-Prince-Édouard) occupaient constamment les cinq premiers rangs, tandis que les autres (Alberta, Nouvelle-Écosse, Nouveau-Brunswick, Ontario et Colombie-Britannique) se retrouvaient toujours aux derniers rangs<sup>29</sup>.
- **Programmes municipaux** – Les dépenses en matière de culture varient considérablement selon la ville et la province. D'après les données de Statistique Canada, les dépenses municipales dans ce secteur étaient de 87 \$ en moyenne par citoyen<sup>30</sup>. Les dépenses par habitant des administrations municipales variaient de 103 \$ en Saskatchewan et 100 \$ en Colombie-Britannique à 32 \$ à l'Île-du-Prince-Édouard et 31 \$ à Terre-Neuve-et-Labrador. Les administrations municipales versent le plus souvent des fonds à des projets de faible ampleur et des subventions d'exploitation à des organismes artistiques et, dans certains cas, à des artistes. Le but de ces subventions peut varier considérablement selon la collectivité. Il s'agit souvent d'offrir une aide aux festivals locaux, aux célébrations communautaires, aux petits projets ou à l'infrastructure appartenant à la municipalité ou appuyée par celle-ci.

**Les objectifs, la priorité et la structure de prestation des trois programmes de PCH soumis à l'évaluation sont différents de ceux d'autres programmes ministériels et des programmes du Conseil des arts du Canada. Ils sont conçus de manière à tirer**

---

<sup>29</sup> Conférence canadienne des arts/Centre d'études en gouvernance. *Toujours vivants, état stable. Analyses des budgets provinciaux et territoriaux 2012-2013 vus de l'angle des arts, de la culture et du patrimoine*, Université d'Ottawa, 2013.

<sup>30</sup> Hill Stratégies. *Dépenses publiques au titre de la culture, 2009-2010*.

**avantage des fonds de PCH aussi bien que des fonds d'autres provenances, ce qui réduit le risque de chevauchement et de dédoublement.**

L'examen des documents conclut que certains des éléments des trois programmes visés peuvent faire double emploi, dans une certaine mesure, avec d'autres programmes de PCH. Par exemple, l'évaluation de 2011 du programme Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine (DCAP) de PCH recommandait de revoir la conception du programme afin d'éliminer le risque perçu d'un éventuel chevauchement entre les volets Festivals locaux et Fonds des legs de DCAP, du FCPA et du FCEC, respectivement<sup>31</sup>. Bien que divers programmes de PCH peuvent cibler la même clientèle ou financer des dépenses semblables, leurs objectifs sont différents ou ils ont été conçus pour offrir un type de soutien bien précis. Par exemple, le FCPA et le volet Festivals locaux de DCAP ont des objectifs différents : le premier porte sur l'accès à un éventail d'activités artistiques professionnelles dans les collectivités, tandis que le second a trait à la participation des citoyens dans leur collectivité. Pour éviter les risques de dédoublement, PCH précise que les organismes ne peuvent recevoir des fonds que d'un seul des deux programmes pour une même activité. Par ailleurs, le FCEC est de plus grande envergure et s'adresse plutôt aux organismes culturels, tandis que le volet Fonds des legs de DCAP vise les projets d'immobilisations des collectivités qui célèbrent leur centenaire et les anniversaires subséquents par tranches de 25 ans.

PCH et le Conseil des arts du Canada travaillent en étroite collaboration afin que chaque programme puisse atteindre ses objectifs en répondant aux besoins particuliers du secteur professionnel sans but lucratif.

- Dans leurs programmes respectifs, les deux organismes accordent en général la priorité à différents aspects du secteur des arts et de la culture. Le Conseil des arts offre principalement un soutien direct aux artistes et aux organismes des arts en vue de la production d'œuvres d'art. De son côté, PCH donne aux Canadiens un accès plus facile à des œuvres d'art dans leurs collectivités en faisant la promotion de l'investissement provenant du secteur privé et en élaborant de solides pratiques d'affaires, en investissant dans la construction et la rénovation des installations des arts et du patrimoine et dans l'achat d'équipement spécialisé, ainsi qu'en versant des fonds aux festivals et en contribuant à des séries de spectacles, notamment de musique, de théâtre et de danse. Le Conseil des arts s'intéresse à la prospérité et à l'excellence du secteur des arts et de la culture, tandis que PCH se concentre sur les questions générales, comme l'accessibilité, la représentativité, le capital social et culturel, et la participation communautaire et civique.
- Le Conseil des arts est une entité de portée nationale qui est indépendante du gouvernement, tandis que PCH correspond au modèle du ministère appuyé par des bureaux régionaux. Le régime de prestation régional du FCPA et du FCEC s'appuie sur le personnel des régions, qui détermine les besoins du secteur local

---

<sup>31</sup> Depuis lors, le FCPA et/ou le programme DCAP a mis au point les critères d'admissibilité afin de réduire cet éventuel chevauchement. DCAP et le FCEC doivent s'attaquer à cet éventuel chevauchement dans un proche avenir.

des arts et de la culture, et comble ces besoins en collaborant avec d'autres bailleurs de fonds, en établissant des partenariats et en comblant les lacunes du soutien régional. Le modèle ministériel veille à ce que les programmes concordent avec les priorités du gouvernement et comblent les lacunes les plus évidentes, notamment en faisant en sorte que des activités artistiques et culturelles soient organisées aussi dans de petites collectivités rurales et autochtones qui, autrement, seraient laissées pour compte. La plupart des intervenants clés ont fait valoir que ce modèle est nécessaire pour assurer un écosystème culturel sain.

Le Canada utilise, pour financer le secteur des arts, une approche diversifiée, ou pluraliste, dans le cadre de laquelle les organismes des arts dépendent non pas du parrainage public ou privé, mais plutôt d'investissements combinés. Les fonds du gouvernement fédéral représentent 9 p. 100 du revenu des organismes sans but lucratif dans le secteur des arts de la scène; viennent s'y ajouter les investissements provinciaux et municipaux (qui constituent 17 p. 100 du revenu), les fonds du secteur privé et les dons (22 p. 100 du revenu) ainsi que les recettes générées (52 p. 100)<sup>32</sup>. De nombreux organismes artistiques canadiens bénéficient de plusieurs programmes gouvernementaux, la plupart de ces derniers ayant été conçus de manière à s'associer à ceux d'autres bailleurs de fonds. La structure des programmes de PCH assure en partie la réussite du modèle pluraliste en offrant aux organismes visés la possibilité d'obtenir des fonds et d'accroître leur résilience en diversifiant leur revenu. Par exemple, les données administratives révèlent que pendant cinq ans (de 2008 à 2012), les fonds du FCPA comptaient pour 6 p. 100 du revenu total des organismes financés; s'y ajoutaient d'autres fonds du gouvernement fédéral (5 p. 100 du revenu) et ceux provenant des gouvernements provinciaux et territoriaux (12 p. 100). Les résultats de l'évaluation laissent entendre que même si les programmes ont été conçus et sont offerts de façon à réduire le risque de chevauchement ou de dédoublement, il y a peut-être place à l'amélioration de la coordination entre les programmes, comme on l'explique ci-après.

- Les divers programmes des arts et de la culture de PCH et les bailleurs de fonds des trois ordres de gouvernement peuvent être à la source d'une certaine inefficacité administrative (sous la forme de coûts supplémentaires pour les demandeurs et les programmes, car les organismes des arts doivent s'adresser à plusieurs programmes et organismes et rendre des comptes à chacun). Dans certains cas, on peut réduire les coûts associés aux différents volets de financement public en favorisant une plus grande normalisation des processus de demande et de production des rapports et un meilleur partage de l'information, surtout pour la collecte et l'échange de données financières et statistiques communes sur les organismes des arts qui demandent du financement des programmes.
- Étant donné le nombre d'organismes publics et non gouvernementaux qui offrent un soutien au secteur des arts, la concordance et la coordination des programmes à l'échelle nationale et régionale sont une opération permanente. Certains experts et certains intervenants clés affirment que PCH doit collaborer avec d'autres

---

<sup>32</sup> Statistique Canada. *Enquête sur les industries de services : Arts de la scène 2010, 2012.*

organismes, notamment le Conseil des arts, de sorte que les programmes soient bien coordonnés et offrent un soutien intégré au secteur. La direction des programmes précise qu'une discussion intraministérielle, intraorganismes et intergouvernementale est en cours au sujet de la conception et de la prestation des programmes. Elle ajoute que ces discussions se déroulent dans plusieurs tribunes qui favorisent une solide coordination, notamment les Organismes publics de soutien aux arts du Canada, ainsi que rencontres habituelles des bailleurs de fonds des trois ordres de gouvernement (municipal, provincial et fédéral) partout au pays.

- Les changements apportés au FCIC en 2010-2011 (après modification des objectifs du programme, trois volets ont été annulés et un nouveau volet a été mis en place) illustrent la façon dont la refonte périodique d'un programme peut en augmenter la portée et en améliorer l'efficacité.

### **3.1.3 Conformité aux priorités du gouvernement fédéral et aux objectifs et priorités du Ministère**

*Les programmes concordent avec les priorités stratégiques du gouvernement fédéral et de PCH.*

L'examen des documents démontre que les trois programmes correspondent aux priorités du gouvernement fédéral. Dans le discours du Trône de novembre 2008, le gouvernement du Canada se présentait comme un ardent défenseur de la culture canadienne. On pouvait y lire ce qui suit : « La créativité et l'innovation dans le secteur des arts contribuent à la fois à la vitalité culturelle du Canada et à son avenir économique ». Dans le Budget de 2009, on trouvait également l'affirmation suivante : « La culture est le reflet de notre identité nationale, de l'image que nous avons de nous-mêmes au pays et de celle que le reste du monde se fait de nous. » Le gouvernement a aussi reconnu que le secteur culturel canadien est « visiblement sensible aux chocs économiques ». En guise de réponse, le Plan d'action économique du Canada de 2009 annonçait l'engagement suivant, qui comprenait un investissement accru dans le programme : « Tous les jours, les Canadiens ont l'occasion d'apprécier l'essence même de leur pays riche et diversifié grâce aux œuvres et aux textes d'artistes très talentueux. [...] il [le secteur] est confronté à de graves difficultés. C'est pourquoi le gouvernement tient à lui assurer toute la stabilité possible. »

Le gouvernement fédéral souligne encore et toujours l'importance du soutien des arts et de la culture. Dans le Budget de 2012, on peut lire : « Il est essentiel d'appuyer les arts pour soutenir notre économie et la qualité de vie des Canadiens. » La plupart des membres de la direction de PCH, les OAD et les organismes demandeurs estiment que les programmes concordent avec les priorités du gouvernement fédéral, car en aidant la communauté des arts et du patrimoine à prospérer, ils améliorent la qualité de vie des Canadiens et favorisent l'activité économique.

Les trois programmes cadrent également avec le résultat stratégique de PCH « Les expressions artistiques et le contenu culturel canadiens sont créés et accessibles au pays et à l'étranger » et avec ses priorités stratégiques. Selon tous les membres de la direction de

PCH qui ont étudié cette question, les programmes correspondent aux priorités stratégiques du Ministère, car ils appuient, en investissant dans les collectivités, la création d'expressions artistiques et de contenu culturel au Canada et l'accès à ceux-ci, ils contribuent à la célébration de l'histoire et du patrimoine du Canada et tirent avantage de la technologie numérique. Le tableau ci-après illustre la concordance des différents programmes avec chacune des priorités de PCH, d'après le Rapport sur les plans et les priorités de 2013-2014.

**Tableau 4 : Exemples de concordance avec les priorités stratégiques de PCH**

Priorités stratégiques de PCH selon le Rapport sur les plans et les priorités de 2013-2014	Exemples de concordance des programmes
1. Adaptation à l'environnement numérique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le <i>FCPA</i> permet aux organismes de diffusion artistique et aux OAD de réagir aux progrès des technologies numériques sur la scène, et dans le cadre de stratégies novatrices de commercialisation et de développement d'auditoires.</li> <li>▪ Le <i>FCEC</i> finance de nombreuses installations qui disposent aujourd'hui de fonctions technologiques améliorées (82 installations ont reçu des fonds en 2007-2008 et 2008-2009, 113 installations en 2009-2010 et 49 installations en 2010-2011) et il a permis l'achat d'équipement spécialisé (90 en 2009-2010 et 42 en 2010-2011).</li> <li>▪ Le <i>FCIC</i>, surtout le volet des IS, aide les organismes voués aux arts et au patrimoine à utiliser stratégiquement les nouvelles technologies. On estime que plus de 60 p. 100 de tous les projets approuvés depuis 2010 comportaient un volet numérique.</li> </ul>
2. Célébration de l'histoire et du patrimoine	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les fonds du <i>FCPA</i> aident les artistes de toutes les régions du Canada à se faire connaître des Canadiens d'autres régions du pays.</li> <li>▪ Le <i>FCEC</i> a pour but d'accroître et d'améliorer l'accès, pour tous les Canadiens, aux collections des musées et aux éléments du patrimoine, aux arts du spectacle et aux arts visuels et médiatiques.</li> <li>▪ Le <i>FCIC</i> aide les organismes voués aux arts et au patrimoine à se solidifier et à contribuer davantage à la société et à l'économie canadienne.</li> </ul>
3. Investissements communautaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le <i>FCPA</i> permet aux organismes de diffusion artistique d'offrir tout un éventail d'activités artistiques professionnelles qui font participer les Canadiens à leur communauté par le biais de partenariats, de bénévolat, etc.</li> <li>▪ Le <i>FCEC</i> contribue au développement et à l'amélioration des installations des collectivités.</li> <li>▪ Le principal objectif du <i>FCIC</i> consiste à assurer à long terme la santé organisationnelle, administrative et financière des organismes voués aux arts et au patrimoine qui améliorent la stabilité des organismes voués aux arts et au patrimoine et, par voie de conséquence, des collectivités.</li> </ul>

### **3.1.4 Harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral**

*Veiller à ce que tous les Canadiens puissent profiter d'un accès permanent à des activités artistiques et patrimoniales constitue un rôle et une responsabilité qui conviennent au gouvernement fédéral.*

Comme la *Loi constitutionnelle de 1867* ne précise pas qui a compétence dans le domaine des arts et de la culture, les trois ordres de gouvernement se partagent cette compétence. Le premier établissement culturel fédéral date de 1872. Il s'agit des Archives publiques du Canada (qui fait désormais partie de Bibliothèque et Archives Canada). Le gouvernement fédéral s'est intéressé de plus en plus près à l'environnement culturel avec le développement de l'industrie du cinéma et la création de la Société Radio-Canada (SRC), en 1932. Le rapport de la Commission Massey (1951), qui demandait au gouvernement fédéral de soutenir les institutions qui favorisent une connaissance commune et qui enrichissent nos vies<sup>33</sup>, a conduit à la mise en place de la Bibliothèque nationale en 1953, et du Conseil des arts du Canada en 1957. Depuis, le gouvernement fédéral continue de participer et de peaufiner ses politiques culturelles. En 1982, avec l'adoption de la *Charte canadienne des droits et libertés*, l'aspect multiculturel du Canada était officiellement reconnu dans la Constitution. La protection de la souveraineté culturelle du Canada, l'intégration des néo-Canadiens, la promotion de la diversité et l'appui des industries culturelles canadiennes ont toujours été des enjeux importants dans les politiques gouvernementales<sup>34</sup>. Les politiques culturelles du Canada ont continué de se développer en fonction des importants changements économiques et technologiques qui sont survenus. En juin 1993, la responsabilité des affaires culturelles était confiée au nouveau ministère du Patrimoine canadien. Même si la politique et les rôles des divers ministères fédéraux demeurent en constante évolution, la responsabilité de la politique fédérale sur la culture incombe au ministère du Patrimoine canadien.

La documentation consultée laisse entendre que le soutien fédéral au domaine des arts et de la culture est essentiel pour offrir à tous les Canadiens la possibilité de vivre des expériences artistiques et culturelles. En 2004, un groupe d'experts (des secteurs public et privé) des secteurs des arts et des sports ont confirmé que le gouvernement fédéral devrait favoriser une participation accrue des collectivités et des citoyens dans des domaines comme la culture, le bénévolat et le don de soi, ainsi qu'un véritable sentiment d'appartenance<sup>35</sup>. Selon les experts et les intervenants clés, garantir à tous les Canadiens un accès constant à des activités artistiques et patrimoniales est un rôle et une responsabilité que le gouvernement fédéral doit assumer. Tous soulignent le rôle que le gouvernement fédéral joue dans la création d'une identité nationale en appuyant les arts et la culture ainsi qu'en ouvrant la voie à une collaboration accrue entre les divers ordres

---

<sup>33</sup> La Commission royale d'enquête sur l'avancement des Arts, Lettres et Sciences au Canada (récupéré de : [www.collectionscanada.gc.ca/2/5/h5-400-f.html](http://www.collectionscanada.gc.ca/2/5/h5-400-f.html)).

<sup>34</sup> Bibliothèque du Parlement. *Arts et culture : la politique fédérale*, Michael Dewing, Division des affaires sociales, Service d'information et de recherche parlementaires (Révisé le 31 janvier 2013).

<sup>35</sup> Lopes, Sandra. « Citizen and Community Participation: Understanding and Leveraging its Potential », Forum des politiques publiques du Canada, 2004.

de gouvernement et d'autres intervenants du secteur des arts et du patrimoine. Malgré les chevauchements occasionnels (par exemple le développement communautaire est de compétence provinciale et non fédérale), les rôles et responsabilités sont, à vrai dire, complémentaires.

Depuis quelques décennies, on observe une réaffirmation du rôle et de la responsabilité du gouvernement fédéral concernant le soutien aux arts et à la culture, tandis que l'apport économique des industries artistiques et culturelles, et l'importance de leur rôle dans l'économie créative du pays, sont de mieux en mieux compris<sup>36</sup>.

Les Canadiens estiment en outre que le gouvernement fédéral, ainsi que les autres gouvernements et administrations, doivent garantir l'accès aux arts et à la culture. En 2012, 87 p. 100 des Canadiens sondés ont indiqué que les arts et la culture avaient besoin d'un soutien de la part de tous les ordres de gouvernement, et 9 Canadiens sur 10 étaient d'accord pour que les gouvernements offrent un appui aux arts et à la culture et fassent connaître les différents événements et activités. En outre, 88 p. 100 des Canadiens croyaient fermement que les gouvernements canadiens doivent travailler ensemble à faire en sorte que le nombre d'installations des arts et de la culture soit suffisant pour servir le public.

## **3.2 Rendement – Efficacité**

La présente section résume les constatations de l'évaluation au sujet de la capacité des différents programmes d'obtenir les résultats escomptés, immédiats et intermédiaires, et de produire des résultats communs à l'intention des Canadiens et de leurs collectivités<sup>37</sup>.

### **3.2.1. Atteinte des résultats pour chaque programme**

#### ***Fonds du Canada pour la présentation des arts***

L'évaluation a révélé que le FCPA aide les organismes de diffusion artistique à offrir un éventail d'activités artistiques professionnelles et à faire participer les Canadiens de tous les coins du pays, y compris les membres des collectivités et des segments de population mal desservis. Le programme favorise par ailleurs l'amélioration du professionnalisme et la mise en place d'un environnement sain dans lequel les organismes de diffusion artistique peuvent prospérer et partager des expériences. Les constatations de l'évaluation qui portent sur le rendement du FCPA sont indiquées ci-dessous.

---

<sup>36</sup> *Valoriser notre culture : mesurer et comprendre l'économie créative du Canada*, Conference Board du Canada, août 2008.

<sup>37</sup> L'annexe E renferme un tableau qui définit les éléments de données spécifiques inclus dans chaque programme et résultat.

***Le Fonds du Canada pour la présentation des arts soutient les organismes de diffusion artistique de toutes les régions du pays dans une foule de disciplines.***

En moyenne, près de 600 projets ont été financés chaque année, de 2007-2008 à 2011-2012. Le FCPA comporte deux volets : environ 96 p. 100 des projets du FCPA ont été financés en vertu du volet Soutien à la programmation, et 4 p. 100 par le biais du volet Soutien au développement.

Le volet Soutien à la programmation soutient les festivals artistiques et les diffuseurs de saisons de spectacles professionnels et aux OAD. Environ 550 festivals et organismes artistiques (qui représentent environ 95 p. 100 du financement consenti en vertu de ce volet) et 20 OAD ont été financés chaque année pendant cinq ans. Les organismes de diffusion de programmation se trouvaient principalement en Ontario (27 p. 100), au Québec (27 p. 100) et dans l'Ouest canadien (24 p. 100), puis au Canada atlantique (14 p. 100) et dans les Prairies (8 p. 100)<sup>38</sup>.

Le volet Soutien au développement appuie les organismes de diffusion du secteur des arts et les OAD pour les collectivités ou les disciplines artistiques mal desservies. Le nombre de festivals artistiques et de présentateurs de séries de spectacles professionnels qui ont été financés chaque année variait de 6 à 16, tandis que le nombre d'OAD variait de 8 à 12. Les organismes appuyés par le volet Soutien au développement se trouvaient principalement en Ontario (48 p. 100), puis dans l'Ouest canadien (21 p. 100), dans les Prairies (17 p. 100) et dans le Canada atlantique (environ 14 p. 100)<sup>39</sup>.

Les organismes appuyés en vertu du FCPA se retrouvent dans un large éventail de collectivités et ils présentent des activités de diverses disciplines. Selon les documents du programme, les activités appuyées par le FCPA en 2011-2012 ont été présentées à 257 collectivités du pays, dont 67 p. 100 étaient rurales ou éloignées<sup>40</sup><sup>41</sup>. Le nombre des collectivités où des organismes ont été financés variaient de six dans le Nord du Canada, soit trois dans les Territoires du Nord-Ouest, deux au Yukon et une au Nunavut (ces collectivités ont reçu 3,5 p. 100 de fonds du FCPA) à 74 au Québec (qui ont reçu 34 p. 100 du financement).

---

<sup>38</sup> PCH dispose de cinq bureaux régionaux : Atlantique (Nouveau-Brunswick, Île-du-Prince-Édouard, Nouvelle-Écosse et Terre-Neuve-et-Labrador), Québec, Ontario, Prairies et Nord (Manitoba, Saskatchewan et Territoires du Nord-Ouest) et Ouest (Alberta, Colombie-Britannique et Yukon).

<sup>39</sup> Précisons que le volet Soutien au développement n'est pas utilisé au Québec. La région du Québec offre un financement au nombre actuel de présentations artistiques de la région, par le biais du volet Soutien à la programmation.

<sup>40</sup> Description du rendement du Fonds du Canada pour la présentation des arts (FCPA) pour 2010-2011. La taille des collectivités est établie à partir des définitions de Statistique Canada, c'est-à-dire : grande zone urbaine – plus de 200 000 habitants; zone urbaine moyenne – 100 000 à 199 999 habitants; petite zone urbaine – 50 000 à 99 999 habitants; zone rurale – moins de 50 000 habitants et située à au moins 50 kilomètres d'un centre comportant 100 000 habitants ou plus; collectivités éloignées – moins de 50 000 habitants et située à au moins 200 kilomètres d'un centre urbain comportant 100 000 habitants ou plus ou d'une capitale provinciale.

<sup>41</sup> Le nombre de projets appuyés par le FCPA qui s'adressent à des collectivités et des populations mal desservies est encore plus élevé et on en discutera plus loin dans le document.

La discipline artistique le plus souvent associée à des projets financés sous le régime des volets Soutien à la programmation et Soutien au développement pendant la période visée était la musique (74 p. 100 des activités financées en vertu du volet Soutien à la programmation et 71 p. 100 des activités financées par le biais du volet Soutien au développement), suivie de la danse (46 p. 100 des activités financées en vertu du volet Soutien à la programmation et 66 p. 100 par le biais du volet Soutien au développement) et du théâtre (46 p. 100 en vertu du volet Soutien à la programmation et 54 p. 100 par le biais du volet Soutien au développement). Parmi les autres disciplines régulièrement financées au fil des ans figurent les arts visuels, la littérature et l'art médiatique.

***Les fonds ont servi à un grand nombre d'événements de perfectionnement professionnel<sup>42</sup> qui ont contribué à améliorer l'efficacité et le professionnalisme des organismes de diffusion artistique.***

En moyenne, 30 OAD sont financés chaque année au titre des activités de perfectionnement professionnel (environ 10 sont financés en vertu du volet Soutien au développement et 20 par le biais du volet Soutien à la programmation). Ensemble, les OAD ont offert plus de 5 000 activités de perfectionnement professionnel de 2007-2008 à 2011-2012 inclusivement<sup>43</sup> : événements de rayonnement et de conception d'outils; conférences d'organismes de diffusion et ateliers; tournées d'engagements et de commercialisation; événements de réseautage.

Plus des trois quarts (77 p. 100) des 22 organismes de soutien aux arts qui ont été sondés ont indiqué que les fonds du FCPA permettaient d'organiser des activités de perfectionnement professionnel qui amélioreraient la présentation des arts au Canada, surtout dans des domaines comme la gouvernance, la planification stratégique et la gestion des bénévoles. Par ailleurs, 81 p. 100 des organismes de diffusion artistique sondés ont précisé que les fonds qu'ils reçoivent les aident à améliorer la qualité des présentations et des performances.

L'étude de cas concernant le Conseil des arts du district de Golden<sup>44</sup> a démontré que la somme de 57 200 \$ versée par le FCPA de 2007 à 2012 a contribué à rendre plus efficaces et plus efficaces la planification et la prestation des séries artistiques en favorisant l'amélioration de la gestion des ressources humaines et de la tenue de livres, l'élaboration et la mise en œuvre d'un nouveau plan de ciblage de la clientèle et d'un plan de communication, ainsi qu'en facilitant l'achat de billets par carte de crédit.

---

<sup>42</sup> Ne pas confondre avec le soutien offert aux organismes pour la formation d'artistes, par le biais du Fonds du Canada pour la formation dans le secteur des arts (FCFSA).

<sup>43</sup> Précisons que les rapports définitifs de 2011-2012 n'avaient pas tous été reçus au moment de l'extraction des données.

<sup>44</sup> Le Conseil des arts du district de Golden (CADG), désormais appelé Kicking Horse Culture, est une société des arts et de la culture sans but lucratif qui dessert la collectivité de Golden en Colombie-Britannique.

***Le FCPA a favorisé une participation accrue des Canadiens à un large éventail d'activités artistiques professionnelles, notamment dans les collectivités et segments de population mal desservis.***

Bien qu'il ne soit pas possible d'évaluer l'ampleur de cette incidence, les constatations de l'évaluation montrent que le FCPA a servi à rehausser la participation des Canadiens aux arts.

- **Veiller à ce que les collectivités et les segments de population (éloignées et rurales) mal desservis aient accès aux arts et à la culture** – Les données administratives révèlent que de 2007-2008 à 2011-2012, 65 p. 100 des collectivités visées par des projets financés par le volet Soutien à la programmation du FCPA étaient des collectivités rurales et éloignées. En moyenne, 28 p. 100 des projets financés par le volet Soutien au développement s'adressaient à des collectivités rurales et éloignées. Tous ces projets s'adressaient le plus souvent aux jeunes (70 p. 100) et aux populations présentant une grande diversité culturelle (62 p. 100) ainsi qu'aux Autochtones (30 p. 100) et aux communautés de langue officielle en situation minoritaire (34 p. 100). Les résultats du sondage démontrent en outre que la plupart des bénéficiaires de fonds du FCPA offraient des programmes culturels variés (74 p. 100) et faisaient participer des artistes de communautés de langue officielle en situation minoritaire (52 p. 100). Environ un tiers des organismes de diffusion artistique sondés ont indiqué que les fonds du FCPA avaient entraîné une hausse de l'expression artistique par les Autochtones.
- **Participation d'un nombre important de bénévoles** – Les données administratives révèlent que les bénéficiaires du FCPA ont recruté un grand nombre de bénévoles. En moyenne, les organismes financés par le volet Soutien au développement du FCPA ont parlé d'un effectif de 360 bénévoles à temps partiel et à temps plein chaque année, tandis que les organismes financés par le volet Soutien à la programmation ont engagé de 65 000 bénévoles chaque année, de 2007-2008 à 2011-2012. La plupart des bénéficiaires (64 p. 100) ont mentionné qu'ils ont attiré un plus grand nombre de bénévoles au cours des cinq dernières années, ce que la majorité d'entre eux (54 p. 100) attribuait, du moins en partie, au financement du FCPA.
- **Réalisation d'un grand nombre d'activités de rayonnement, de promotion et de participation du public** – De 2007-2008 à 2011-2012, les bénéficiaires du FCPA ont organisé en moyenne 14 000 activités de rayonnement chaque année, y compris des discussions et des exposés publics, des discussions entre experts avant et après les spectacles, des ateliers destinés au public, des démonstrations, des stages, des séminaires et des répétitions publiques. En 2011-2012, ces activités de rayonnement se sont adressées à environ 1,8 million de Canadiens. Approximativement 75 p. 100 des bénéficiaires sondés ont précisé que le FCPA les a aidés à améliorer leurs stratégies de promotion et de commercialisation et à attirer un plus vaste public.

***En finançant des organismes d'appui à la diffusion artistique et en encourageant l'établissement des partenariats et d'alliances entre les organismes de diffusion, le FCPA***

***contribue à la mise en place d'un environnement sain dans lequel les organismes de diffusion peuvent prospérer et partager leurs expériences.***

Les activités et les services offerts par les organismes d'appui à la diffusion contribuent à jeter les bases d'un environnement sain. Le FCPA offre des fonds stratégiques et ciblés à ces organismes afin que les organismes de diffusion (festivals et séries de spectacles professionnels) puissent continuer à évoluer dans leur domaine<sup>45</sup>. Les bénéficiaires du FCPA sont invités à établir des partenariats ou des alliances stratégiques en vue de partager les ressources, de rehausser et d'élargir le contact avec l'auditoire et d'atteindre leurs objectifs organisationnels de présentation. D'après les données administratives, le nombre de partenariats établis a été de 2 174 en 2009-2010, de 2 126 en 2010-2011 et de 2 143 en 2011-2012. Les partenariats établis entre des organismes de diffusion et des pairs ont toujours été les plus nombreux. Les bénéficiaires sondés ont indiqué que grâce au FCPA, ils ont pu engager un plus grand nombre d'artistes (76 p. 100) et établir des partenariats avec d'autres organismes (63 p. 100).

***Le FCPA contribue à améliorer l'accès à un éventail d'activités artistiques, ainsi qu'à l'appréciation des arts par les Canadiens.***

Au cours des dernières années, les organismes financés par le FCPA ont indiqué un auditoire combiné de plus de 20 millions par année<sup>46</sup>. L'évaluation a montré que le FCPA aide les organismes à augmenter non seulement le nombre de prestations, mais aussi la diversité des programmes artistiques et culturels pour un grand nombre de collectivités partout au pays.

Pour ce qui est du nombre accru de prestations, 79 p. 100 des organismes de diffusion artistique sondés l'ont attribué au financement reçu du FCPA. Plus de la moitié d'entre eux ont indiqué aussi qu'ils avaient pu payer une partie des frais de voyage des artistes (56 p. 100) et élargir les tournées et les possibilités pour les artistes du Canada (57 p. 100), ce qui a contribué à améliorer la présence d'artistes d'autres régions du Canada. Certains intervenants clés ont souligné que le FCPA a permis aux organismes de présenter des artistes de partout au pays. C'est ainsi que les Canadiens peuvent voir des artistes qu'ils n'auraient autrement pas connus. Les bénéficiaires sondés ont souligné que les fonds du FCPA avaient permis de rendre plus accessibles et plus diversifiées les prestations destinées aux jeunes et aux groupes défavorisés sur le plan socioéconomique grâce à des billets gratuits ou à petit prix et ainsi qu'à des programmes de rayonnement communautaire.

Les organismes de diffusion artistique ont accueilli un grand nombre d'artistes, canadiens et internationaux. En moyenne, les bénéficiaires ont indiqué qu'ils présentent environ 25 000 artistes chaque année. La plupart de ces artistes (64 p. 100) se produisaient dans leur province d'origine, tandis que les autres provenaient d'une autre région du pays (18 p. 100) ou de l'étranger (18 p. 100). Près de 90 p. 100 des répondants qui ont indiqué faire partie d'un organisme de diffusion artistique ont signalé une hausse de la diversité

---

<sup>45</sup> Lignes directrices du volet Soutien à la programmation du FCPA (organismes d'appui à la diffusion).

Précisons que pour le chiffre de 20 millions renvoie à des expériences et non à des particuliers.

<sup>46</sup> Site Web de PCH – FCPA : [www.pch.gc.ca/fra/1348687030281/1348687694432](http://www.pch.gc.ca/fra/1348687030281/1348687694432).

de leurs programmes en raison du FCPA<sup>47</sup>. Ces répondants ont mentionné par ailleurs que, grâce aux fonds du FCPA, environ 80 p. 100 des répondants ont pu présenter des œuvres de nouveaux artistes, 74 p. 100 ont amélioré la diversité culturelle de leurs programmes, 64 p. 100 ont pu offrir des productions artistiques créées dans d'autres provinces ou territoires ou à l'extérieur du pays, et 54 p. 100 ont pu présenter de nouvelles disciplines artistiques ou de nouveaux genres au sein d'une discipline.

Le FCPA doit atteindre un juste équilibre entre la nécessité de faire en sorte qu'un grand nombre de Canadiens puissent vivre des expériences artistiques de niveau professionnel par le biais d'organismes qu'il finance et en sortir satisfaits (le résultat final), et celle de continuer à appuyer des formes d'art plus restreintes et moins « grand public » qui n'attirent pas un vaste auditoire (l'argument de la diversité). Certains intervenants clés estiment qu'à l'avenir, il faudra accorder moins d'importance, lors de l'attribution des fonds, aux organismes de diffusion grand public qu'on le fait à l'heure actuelle. Étant donné que la plupart des organismes du FCPA bénéficient d'un financement permanent, il serait important que le programme continue à déterminer dans quelle mesure, le cas échéant, on remarque des obstacles à l'accès pour les formes d'art et les organismes artistiques nouveaux et non traditionnels qui s'adressent à un public plus restreint. Nous avons indiqué plus haut que l'attribution de fonds à divers organismes peut s'avérer plus difficile, surtout si la demande de fonds augmente. Les organismes sondés étaient moins satisfaits du montant offert. Par exemple, la plupart des bénéficiaires ont manifesté une grande satisfaction en ce qui a trait à l'ensemble du programme, y compris ses objectifs, ses critères d'admissibilité et les services reçus du personnel (plus de 80 p. 100 des bénéficiaires des deux volets se sont dits plutôt satisfaits, sinon très satisfaits). Toutefois, un peu plus du tiers des bénéficiaires du volet Soutien à la programmation et environ la moitié de ceux du volet Soutien au développement étaient satisfaits du montant total offert.

### ***Fonds du Canada pour les espaces culturels***

L'évaluation a révélé que le FCEC a contribué à la mise en place d'installations des arts et du patrimoine nouvelles et améliorées pour un éventail de disciplines et de collectivités, ce qui a amélioré la qualité des activités artistiques et patrimoniales proposées aux Canadiens, ainsi que l'accès à ces activités. La présence de PCH dans les régions contribue à la réussite du programme grâce à une meilleure compréhension des exigences et des besoins locaux, et à l'établissement d'une collaboration étroite avec les partenaires régionaux. Les principales conclusions de l'évaluation au sujet du FCEC sont les suivantes.

#### ***Le Fonds du Canada pour les espaces culturels a contribué à la mise en place d'installations et d'infrastructure améliorées dans les secteurs des arts et du patrimoine.***

De 2007-2008 à 2011-2012, 487 projets d'infrastructure culturelle ont été financés, ce qui a permis la mise en place d'installations artistiques nouvelles ou améliorées (en moyenne 97 projets par année). Le nombre des projets financés a été élevé en 2009-2010 (134) par

---

<sup>47</sup> Au total, 188 des 213 participants au sondage ont indiqué que le mandat de leur organisme est celui d'un diffuseur des arts.

rapport aux autres exercices, en raison des fonds supplémentaires versés dans le cadre du Plan d'action économique du Canada.

Les projets financés en vertu du FCEC portent sur la construction et la rénovation, ainsi que sur l'achat d'équipement spécialisé et les études de faisabilité. L'achat d'équipement spécialisé et les études de faisabilité n'ont été désignés différemment des autres projets qu'à partir de la fin de 2009-2010. En 2010-2011 et 2011-2012, les projets de construction et de rénovation représentaient 43 p. 100 de tous les projets et 72 p. 100 des fonds octroyés, tandis que les projets d'achat d'équipement spécialisé et les études de faisabilité des éventuels projets de construction ou de rénovation représentaient 57 p. 100 de tous les projets et 28 p. 100 des fonds versés.

Les projets de construction et de rénovation<sup>48</sup> ont reçu en moyenne 459 899 \$ du FCEC par projet, ce qui représente 17 p. 100 des coûts totaux du projet. Les projets d'achat d'équipement spécialisé et les études de faisabilité ont reçu en moyenne 132 472 \$ de 2009-2010 à 2011-2012, soit 42 p. 100 des coûts totaux du projet (la majeure partie de ces fonds ont servi à acheter de l'équipement spécialisé et à améliorer les fonctions technologiques et de sécurité; seuls 7 des 108 projets financés au cours des deux derniers exercices étaient des études de faisabilité).

Le programme est fortement concurrentiel, car environ la moitié seulement des demandes de financement de projet sont retenues chaque année. Une concurrence aussi forte signifie que le programme peut se montrer très sélectif, mais selon certains intervenants clés, il peut faire obstacle aux projets novateurs, non traditionnels et à haut risque (surtout ceux pour lesquels il est difficile d'obtenir des fonds d'autres partenaires). Certains experts ont indiqué que les critères utilisés pour définir « espace culturel » et « organisme artistique et patrimonial professionnel » peuvent également décourager ou éliminer les concepteurs qui ont des idées novatrices. Par exemple, la définition de ce qui constitue un espace culturel ou une installation spécialisée peut nuire à certains organismes demandeurs. On a suggéré que le programme étudie davantage la question à savoir si, et dans quelle mesure, les fonds limités offerts ou les critères d'évaluation ont une incidence sur l'accès aux fonds par certains types d'organismes.

***Le FCEC a offert un soutien aux organismes voués aux arts et au patrimoine de diverses disciplines et de différentes collectivités.***

Au cours des cinq exercices, de 2007-2008 à 2011-2012, les projets appuyés par le FCEC avaient trait le plus souvent à des installations multidisciplinaires (36 p. 100 des projets), à des musées (23 p. 100), au théâtre (17 p. 100), à la danse (5 p. 100), aux centres et sites patrimoniaux (4 p. 100), aux arts médiatiques (4 p. 100), à la musique (4 p. 100) et à d'autres projets (7 p. 100).

Pendant cette période, 63 collectivités en moyenne ont bénéficié du FCEC chaque année. Parmi ces collectivités, 25 p. 100 étaient de grands centres urbains, 24 p. 100 étaient des

---

<sup>48</sup> Précisons que l'équipement spécialisé et les études de faisabilité sont inclus dans cette analyse pour les exercices 2007-2008 à 2009-2010, car ces projets n'ont pas fait l'objet d'un suivi distinct.

centres urbains de petite et de moyenne taille, 32 p. 100 étaient des collectivités rurales, et 19 p. 100 étaient des collectivités éloignées.

En moyenne, c'est dans les grands centres que l'on a retrouvé le plus grand nombre de projets par collectivité, soit 47 p. 100 des projets du FCEC, au cours des cinq exercices visés par l'évaluation, comparativement à 19 p. 100 dans des centres urbains de taille petite et moyenne, 22 p. 100 dans des collectivités rurales et 12 p. 100 dans des collectivités éloignées. La proportion de projets financés dans des collectivités éloignées était toutefois beaucoup plus élevée en 2011-2012 (22 p. 100) qu'au cours des exercices précédents.

La majorité des projets du FCEC visaient une ou plusieurs collectivités mal desservies. Au total, 38 p. 100 des projets ont été exécutés dans des régions rurales et éloignées (47 p. 100 en 2011-2012), 29 p. 100 étaient destinés à de jeunes auditoires, et 18 p. 100 s'adressaient à des collectivités diversifiées sur le plan culturel, 14 p. 100 à collectivités autochtones et 13 p. 100, à des communautés de langue officielle en situation minoritaire.

***Les développements et les améliorations ont permis un meilleur accès pour les Canadiens à des activités artistiques et patrimoniales de meilleure qualité.***

Les résultats du sondage révèlent que le FCEC a eu diverses incidences sur les organismes, selon le type de projet financé. Par exemple, les bénéficiaires sondés ont signalé que les fonds leur ont permis d'améliorer les espaces utilisés pour leurs activités (71 p. 100) et de rehausser l'équipement technique (66 p. 100). Environ la moitié des répondants ont indiqué que les fonds du FCEC avaient servi à améliorer la conception, l'architecture ou l'aménagement des installations (55 p. 100), à accroître la capacité d'accueil des visiteurs (54 p. 100) et à améliorer les systèmes de sûreté et de sécurité (51 p. 100). Grâce aux espaces, à la capacité et à l'équipement nouveaux ou améliorés, les organismes sondés ont effectué ce qui suit.

- Augmentation du nombre et de la diversité des activités artistiques et culturelles présentées – Parmi les répondants qui ont indiqué que les fonds du FCEC les avaient aidés à diversifier leurs programmations, près des deux tiers ont précisé que le programme leur a permis de se lancer dans de nouvelles disciplines artistiques ou dans de nouveaux genres au sein d'une même discipline (64 p. 100) ainsi que de présenter des œuvres d'artistes émergents (62 p. 100). D'autres ont déclaré avoir pu présenter des programmes diversifiés sur le plan culturel (42 p. 100), des productions artistiques créées dans d'autres provinces ou territoires ou dans un autre pays (42 p. 100) et des présentations artistiques autochtones (24 p. 100). Plus de la moitié des répondants ont également signalé que les fonds du FCEC ont permis de présenter un plus grand nombre de productions, d'attirer plus d'artistes et d'améliorer le confort et l'attrait pour le public.
- Amélioration de la qualité des prestations – Le sondage mené auprès des organismes artistiques financés démontre que les fonds du FCEC ont permis à la majorité des bénéficiaires d'améliorer la qualité des productions et des prestations

(81 p. 100) et de concevoir des productions et des prestations qui font preuve d'une plus grande qualité technique (77 p. 100).

- Améliorer l'accès aux expositions patrimoniales – La majorité des organismes patrimoniaux sondés ont indiqué que les fonds du FCEC ont permis d'attirer un plus grand nombre de visiteurs (82 p. 100), d'accueillir et d'organiser plus d'expositions (68 p. 100) et d'augmenter la capacité d'accueil des visiteurs (65 p. 100). Environ la moitié d'entre eux ont pu recueillir et préserver un plus grand nombre de documents ou d'artéfacts, en plus d'améliorer la qualité des caractéristiques de préservation des documents ou des artéfacts.

***Le degré de participation régionale de PCH contribue à la réussite du programme en favorisant la compréhension des besoins et des attentes à l'échelle locale et en établissant une collaboration étroite avec les partenaires régionaux.***

Les intervenants clés ont précisé que les Stratégies régionales d'investissement (SRI) et le processus continu de demande sont des facteurs cruciaux de la réussite du FCEC. Les SRI veillent à ce que les décisions sur le financement se fondent sur la connaissance du contexte local, tandis que le processus continu de demande permet aux organismes de présenter une demande lorsqu'ils sont prêts à le faire et que tous les fonds et les éléments fonctionnels sont en place. La plupart des bénéficiaires du FCEC se sont dits satisfaits du programme dans l'ensemble (93 p. 100 étaient plutôt satisfaits, sinon très satisfaits). Ils apprécient davantage les objectifs du programme, les critères d'admissibilité et le service reçu du personnel (plus de 91 p. 100 étaient plutôt satisfaits, sinon très satisfaits) que le montant total offert (54 p. 100 étaient plutôt satisfaits, sinon très satisfaits) ou la prévisibilité des fonds (51 p. 100 plutôt satisfaits, sinon très satisfaits).

***Fonds du Canada pour l'investissement en culture***

Le FCIC a beaucoup changé durant la période visée par l'évaluation. Par suite de l'examen de 2010-2011, trois de ses volets, qui avaient les mêmes objectifs, ont été fondus en un seul dont l'objectif différait légèrement. Le nouveau volet, Initiatives stratégiques, a favorisé une approche collective qui aide les organismes voués aux arts et au patrimoine à améliorer leurs compétences organisationnelles, à faire une utilisation judicieuse des nouvelles technologies et à diversifier leurs revenus.

En amenant le secteur privé à donner 1,50 \$ pour chaque dollar versé par le gouvernement fédéral, le volet Incitatifs aux fonds de dotation a eu une incidence considérable sur la stabilité financière du secteur des arts. D'autres volets ont contribué à soutenir les activités culturelles locales.

Les principales constatations de l'évaluation au sujet du FCIC sont les suivantes.

***Le volet Initiatives stratégiques du FCIC a rehaussé l'incidence du programme en favorisant une méthode collective pour les projets qui visent à améliorer les compétences organisationnelles des organismes voués aux arts et au patrimoine et à aider ceux-ci à faire une utilisation judicieuse des nouvelles technologies et à diversifier leurs revenus.***

Le volet Initiatives stratégiques, qui a remplacé trois anciens volets du FCIC (Projets de réseautage, Projets de stabilisation et Renforcement des capacités), visait à appuyer des projets moins nombreux, mais dont l'incidence sur le secteur est plus grande. À cet égard,

on encourage les organismes voués aux arts et au patrimoine à établir des partenariats et à se doter de stratégies qui favorisent un milieu de résilience collective pour les communautés culturelles. Les données administratives démontrent qu'au cours de ses dernières années d'existence, le volet Renforcement des capacités a financé environ 150 projets par exercice, chacun procurant un avantage à l'organisme bénéficiaire. Le volet Initiatives stratégiques n'a financé que 25 projets au cours des derniers exercices (2010-2011 et 2011-2012), mais ces projets ont permis d'établir plus de 170 partenariats et de mettre les ressources en commun, et ils ont été avantageux pour plus de 5 000 organismes du secteur des arts et du patrimoine au Canada. Étant donné que ce volet est relativement nouveau, certains éléments semblent indiquer qu'il est peut-être mal compris par les intervenants.

Après deux années de fonctionnement à peine, il est trop tôt pour cerner les incidences à long terme du volet Initiatives stratégiques du point de vue d'une durabilité et d'une résilience accrues des organismes artistiques et patrimoniaux; l'évaluation a pu néanmoins mettre en relief les premiers exemples de réussite. Cinq organismes sondés sur sept, qui ont bénéficié de ce volet du FCIC, ont déclaré avoir réussi à renforcer leur capacité organisationnelle et leur structure de gouvernance, à améliorer leurs pratiques commerciales et, à cet égard, à utiliser d'une façon plus stratégique les nouvelles technologies. Certains répondants ont également signalé une autosuffisance et une stabilité financière accrues ainsi qu'une plus grande diversification des revenus grâce aux partenariats. L'étude de cas consacrée à « artsVest », réalisée par le Conseil pour le monde des affaires et des arts du Canada, a révélé que le financement pluriannuel du FCIC avait des répercussions économiques pour plus de 123 organismes voués aux arts et au patrimoine partout au Canada. D'avril 2011 à septembre 2012, artsVest a versé à 123 organismes culturels un financement de contrepartie et les a associés les à 461 entreprises. Au total, 320 de ces partenariats étaient nouveaux et 141 étaient des parrainages de longue date. Il s'agit d'une hausse de 140 p. 100 par rapport au nombre moyen d'organismes qui recevaient des fonds de contrepartie du programme artsVest avant 2011. Pendant l'expansion qui a duré un an et demi, le programme a reçu de nouveaux investissements du secteur privé à hauteur de 1,9 million de dollars en correspondance des fonds de contrepartie de 840 000 \$, ce qui rehausse la capacité de recevoir des dons privés à l'avenir<sup>49</sup>.

---

<sup>49</sup> D'après les représentants du programme, on estime que de 2011 à 2013, la phase nationale I d'artsVest aura généré environ 3,9 millions de dollars en fonds de parrainage du secteur privé, ce qui représente un apport d'environ 6 millions de dollars pour l'économie culturelle. Il aura offert 42 ateliers de formation d'une journée et d'une demi-journée aux organismes locaux voués aux arts et au patrimoine et aura établi des partenariats entre quelque 754 entreprises locales et 286 groupes artistiques et patrimoniaux partout au pays.

**Grâce au volet Incitatifs aux fonds de dotation, des donateurs du secteur privé ont investi 1,50 \$ pour chaque dollar investi par le gouvernement fédéral, entraînant la création de fonds de dotation de plus de 207 millions de dollars au Canada. Au cours des cinq exercices visés par l'évaluation, 57 subventions ont été accordées afin d'établir de nouveaux fonds de dotations et 366 subventions ont été versées pour l'expansion des fonds de dotation existants.**

Aux fins d'une participation accrue du secteur privé aux affaires culturelles de la communauté, le volet Incitatifs aux fonds de dotation offre des fonds de contrepartie d'un maximum d'un dollar pour chaque dollar versé par des donateurs privés, afin de constituer un nouveau fonds de dotation ou pour l'expansion des fonds de dotation existants. Ce volet a suscité le versement de plus de 125 millions de dollars de dons du secteur privé de 2007-2008 à 2011-2012, ce qui, avec les fonds de contrepartie de plus de 82 millions de dollars en subventions fédérales, a donné lieu au versement de 207 millions de dollars dans les fonds de dotation partout au Canada. En moyenne, le secteur privé a investi 1,50 \$ pour chaque dollar versé par le gouvernement fédéral. En fonction du montant octroyé par le secteur privé, les fonds de contrepartie fournis par PCH varient selon l'exercice, la disponibilité des fonds et le nombre de demandes retenues. L'ampleur des fonds de contrepartie versés par le gouvernement fédéral variait de 0,52 \$ pour chaque dollar du secteur privé à 0,82 \$ pendant la période de cinq exercices visée par l'évaluation<sup>50</sup>.

Les fonds consentis par le secteur privé sont répartis ainsi : 46 p. 100 provenant de particuliers, 18 p. 100 de sociétés privées, 18 p. 100 de fondations, 9 p. 100 d'organismes artistiques bénéficiaires, 6 p. 100 de sociétés publiques, et 2 p. 100 d'autres sources.

Au cours des cinq exercices visés par l'évaluation, 423 subventions ont été accordées, dont 57 subventions versées à des organismes qui participaient pour la première fois au programme et 366 subventions remises à des organismes qui ont déjà été financés relativement à un fonds de dotation existant.

En 2008-2009, le festival de Stratford a été le premier organisme à obtenir le montant maximal de 10 millions de dollars pour toute la durée de vie de l'organisme et, en 2011-2012, le Ballet national du Canada a également atteint le montant limite pour toute sa durée de vie<sup>51</sup>. Dans le Budget de 2013, le gouvernement fédéral a annoncé que la somme maximale qui peut être versée à un organisme artistique pendant toute la durée du programme augmentera de 50 p. 100, passant ainsi de 10 à 15 millions de dollars. Selon le Plan d'action économique de 2013, ceci « permettra aux grands organismes artistiques, comme le Ballet national du Canada, l'Orchestre symphonique de Montréal, le Banff Centre et le festival de Stratford, de demeurer des chefs de file dans l'obtention de soutien du secteur privé »<sup>52</sup>. Les fonds du programme lui-même n'ont pas augmenté :

---

<sup>50</sup> Précisons que le ratio a atteint 100 p. 100 en 2012-2013.

<sup>51</sup> FCIC : Présentation de la Direction générale de la politique des arts – Affaires culturelles, juillet 2012 (diapositive 5)

<sup>52</sup> Fonds du Canada pour l'investissement en culture : Incitatifs aux fonds de dotation : <http://actionplan.gc.ca/fr/initiative/fonds-du-canada-investissement-culture-incitatifs>.

ainsi, le rapport de contrepartie pourra diminuer quelque peu car les organismes qui ont une grande capacité de réunir des fonds feront de nouveau partie du groupe de bénéficiaires. Afin de remédier à la situation, le programme a réduit le montant annuel maximal de contrepartie que les organismes qui ont atteint la limite de 10 millions de dollars peuvent demander; ce montant est ainsi passé de 2 millions à 1 million de dollars.

***Le volet Incitatifs aux fonds de dotation a été à l'origine d'une augmentation importante des capitaux détenus par le secteur artistique, et donc de sa stabilité.***

Au total, 163 organismes artistiques ont pris part au volet Incitatifs aux fonds de dotation depuis le début, en 2001-2002, jusqu'à 2011-2012. Pendant ces 11 exercices, les sommes de contreparties versées par le gouvernement fédéral, à hauteur de 140 millions de dollars, sont associées à des dons de 199 millions de dollars du secteur privé et ont fait grimper de 399 millions de dollars la valeur des fonds de dotation des organismes artistiques partout au pays. Un rendement de 4 p. 100 de ces fonds fournirait 13,5 millions de dollars en revenu d'investissement chaque année pour les organismes artistiques (une moyenne de 85 000 \$ par organisme), ce qui pourrait servir à financer les coûts d'exploitation ou à bonifier son capital pour l'avenir<sup>53</sup>.

Des 13 organismes du sondage qui ont été bénéficiaires de ce volet, la plupart (85 p. 100) ont indiqué que la participation au volet a amélioré l'autosuffisance et la stabilité de leur organisme. Environ deux tiers des répondants ont fait remarquer que le volet Incitatifs aux fonds de dotation a augmenté la somme versée par des particuliers et le secteur privé. Quelques organismes ont signalé que le fonds de dotation est devenu une importante source de revenus pour leur organisme avec le temps et que les incitatifs du gouvernement sont un outil fort utile pour réunir des fonds d'autres donateurs.

L'incidence positive du volet a été démontrée dans l'étude de cas concernant la Winnipeg Foundation, un organisme communautaire qui gère plus de 2 500 fonds de dotation. Par exemple, de 2007-2008 à 2011-2012, la fondation a reçu 762 000 \$ en subventions du volet Incitatifs aux fonds de dotation du FCIC pour le festival folklorique du centenaire de Winnipeg, l'Orchestre symphonique de Winnipeg et Plug In Inc. Ces fonds de contrepartie ont fait grimper la valeur du fonds de dotation de ces organismes de plus de 1,8 million de dollars, ce qui représente une hausse de 70 p. 100 par rapport au montant dont on aurait disposé sans le recours au FCIC.

***D'autres volets du FCIC ont aidé à soutenir des activités culturelles locales et ont aidé certains organismes à éviter la faillite.***

Dans le cadre du Budget de 2012, le volet Capitales culturelles du Canada du FCIC a été annulé. Les désignations de 2012 à titre de capitales culturelles du Canada ont été les dernières collectivités à recevoir des fonds et ce volet a été retiré le 31 mars 2013. Le volet Capitales culturelles du Canada reconnaissait et appuyait les collectivités canadiennes qui favorisaient les arts et la culture. Chaque année, les collectivités pouvaient demander à devenir l'une des cinq capitales culturelles du Canada. Au cours

---

<sup>53</sup> La Fondation des arts de l'Ontario estime qu'en un an, le taux annuel réel de retour peut être inférieur ou supérieur à 5 p. 100 (Énoncé de politique de placement de la Fondation des arts de l'Ontario, *Building a Foundation for Arts*, octobre 2013). D'autres estimations varient de 2 % à 4 %.

des cinq derniers exercices du programme, 17 désignations ont été attribuées à des collectivités canadiennes. En plus de la désignation, les 17 collectivités recevaient une somme de 19,2 millions de dollars en vertu du volet Capitales culturelles du Canada en vue de l'appui d'activités locales, de pair avec des fonds de 5,4 millions de dollars versés par les collectivités. Ces 17 collectivités ont également déclaré 276 activités culturelles, dont la plupart tombaient dans la catégorie des arts du spectacle (57 activités), des programmes de cuisine (37), des outils de planification culturelle (32) et des festivals (31).

Seuls deux organismes artistiques ont reçu des fonds sous le régime du volet Organismes artistiques en situation précaire durant les exercices visés par l'évaluation. Le montant total approuvé était de 225 000 \$. Depuis ses débuts, le volet avait financé cinq bénéficiaires. Quatre des cinq organismes financés ont élaboré un plan d'affaires valable, ont reçu une aide financière, ont évité la faillite et existent toujours aujourd'hui.

***Les volets actuels du FCIC répondent aux besoins des clients et favorisent la résilience économique et la durabilité du secteur.***

Les bénéficiaires des deux volets du FCIC se sont dits satisfaits du programme dans son ensemble (67 p. 100 des bénéficiaires du volet Incitatifs aux fonds de dotation et 87 p. 100 des bénéficiaires du volet Initiatives stratégiques étaient très ou plutôt satisfaits), des objectifs (84 p. 100 des bénéficiaires du volet Incitatifs aux fonds de dotation et 76 p. 100 des bénéficiaires du volet Initiatives stratégiques étaient très ou plutôt satisfaits) et des critères d'admissibilité (75 p. 100 des bénéficiaires du volet Incitatifs aux fonds de dotation et 63 p. 100 du volet Initiatives stratégiques étaient plutôt satisfaits, sinon très satisfaits).

Les organismes qui ont reçu des fonds sous le régime des volets Incitatifs aux fonds de dotation et Initiatives stratégiques ont indiqué que les programmes favorisent l'autosuffisance, la résilience et la stabilité par le biais d'une diversification accrue des revenus. Les intervenants clés ont par ailleurs souligné l'incidence du FCIC, surtout des exigences quant aux fonds de contrepartie, en favorisant l'établissement de partenariats entre les fondations et les organismes artistiques, en encourageant les dons et la croissance des organismes artistiques et la diversification du revenu.

Les données administratives indiquent que les organismes qui ont reçu des fonds de dotation ont réalisé des progrès considérables quant à la diversification de leurs revenus. En moyenne, les organismes qui ont reçu des fonds sous le régime du volet Incitatifs aux fonds de dotation de 2007-2008 à 2011-2012 ont signalé que 46 p. 100 de leur revenu était composé de recettes générées, 24 p. 100 provenait du secteur public, 22 p. 100 du secteur privé, 2 p. 100 de revenu d'investissement (moyenne de 115 000 \$ par organisme), et 6 p. 100 d'autres sources.

### **3.2.2 Atteinte des résultats à long terme**

Les programmes visés ont entraîné des répercussions importantes pour les organismes appuyés, les collectivités et les personnes en cause, ainsi que pour l'économie en général. De nombreux experts et intervenants clés ont confirmé que les programmes fonctionnent

bien et qu'ils permettent d'atteindre des résultats à long terme pour les organismes, les collectivités, l'économie et tous les Canadiens. Un lien particulièrement étroit a été signalé entre le FCPA et le FCEC quant à l'amélioration de l'accès aux activités artistiques et patrimoniales. Certains intervenants clés ont fait remarquer que les programmes présentent un agencement adéquat de divers soutiens, les différents programmes se complétant en mettant l'accent sur différents aspects du soutien des organismes voués aux arts et au patrimoine. De nombreux clients tirent avantage de plus d'un programme. Par exemple, 342 organismes ont reçu des fonds du FCEC au cours des cinq exercices visés par l'évaluation et 25 p. 100 d'entre eux ont également reçu des fonds du FCPA.

***Les constatations issues de l'évaluation illustrent les effets collectifs des programmes sur la résilience et la durabilité des organismes voués aux arts et au patrimoine, l'engagement communautaire et l'économie.***

Même s'il est difficile de déterminer dans quelle mesure l'atteinte des résultats à long terme peut être attribuée à un programme ou à un autre de PCH, l'évaluation a fait clairement ressortir l'incidence du soutien fédéral consenti par le biais de ces trois programmes sur le plan de l'amélioration de la résilience et de la durabilité des organismes voués aux arts et au patrimoine, d'une participation communautaire accrue et de la contribution à une économie canadienne plus solide et plus innovatrice.

Les trois programmes évalués ont, à l'aide de leurs différents volets, contribué à la résilience et à la durabilité des organismes voués aux arts et au patrimoine.

- *Amélioration de la capacité organisationnelle d'exploiter des installations et de générer des recettes* – Des experts et des intervenants clés ont fait remarquer que les trois programmes ont contribué à ce résultat. Le FCPA contribue au financement de base des organismes et il aide ceux-ci à augmenter le nombre et à accroître la diversité des spectacles, ce qui se traduit par une hausse des recettes. Le FCEC a contribué à construire et à améliorer des installations et à augmenter les recettes. Enfin, le FCIC a favorisé la diversification des revenus et une utilisation plus efficace des outils de gestion et des technologies. Un tiers de tous les bénéficiaires sondés ont indiqué qu'ils pouvaient aller plus loin que prévu grâce à ces programmes. La plupart des bénéficiaires du FCEC (91 p. 100) ont indiqué que ces fonds les ont aidés considérablement ou dans une certaine mesure à générer des recettes, et 17 p. 100 d'entre eux ont signalé que les fonds du FCEC ont entraîné une réduction des coûts d'exploitation (par exemple le financement de rénovations qui ont servi à faire des économies sur le plan de l'énergie). Selon l'étude de cas consacrée aux trois organismes du Quartier des spectacles de Montréal, les fonds provenant du FCEC ont servi à réaliser une application de téléphone portable qui a augmenté les ventes de billets en ligne de plus de 26 000 en 2011. Au total, 90 p. 100 des organismes sondés ont indiqué que l'appui consenti par PCH a rehaussé leur capacité à générer des recettes (vente d'un plus grand nombre de billets, revenu de location accru) et à améliorer la santé financière globale de l'organisme.

- *Contribution à la professionnalisation du secteur* – La plupart des organismes de soutien des arts qui ont participé au sondage (77 p. 100) ont mentionné que le FCPA les a aidés à augmenter le nombre de diffuseurs, tandis que 65 p. 100 des diffuseurs ont déclaré que ces fonds les ont aidés à améliorer les conditions de présentation pour les artistes. Environ un tiers des bénéficiaires du FCEC sondés ont précisé que les fonds les ont aidés à améliorer leur efficacité administrative. Selon l'étude de cas consacrée au Conseil des arts du district de Golden, les fonds du FCPA ont amélioré l'efficacité et l'efficacité de l'administration, y compris les RH et la tenue de livres, ainsi que la planification et la réalisation des activités du Conseil, notamment sa série d'art annuelle.
- *Diversification des revenus* – Certains intervenants clés ont indiqué que le FCIC a aidé les organismes à améliorer leurs pratiques commerciales et à diversifier leurs revenus, tandis que le FCPA a permis aux organismes d'offrir des programmes nouveaux et diversifiés et les a aidés à suivre la cadence des progrès technologiques, ce qui a amélioré leur efficacité et leur rendement. Le FCEC, de par sa nature, exige que les organismes voués aux arts et au patrimoine fassent appel à d'autres partenaires de financement pour leur projets (le FCEC ne finance en général qu'un maximum de 50 p. 100 des coûts totaux d'un projet). À l'aide d'études de faisabilité, les organismes doivent démontrer qu'ils font participer d'autres bailleurs de fonds et que le revenu de ces sources est stable et suffisant pour appuyer leurs coûts d'exploitation. Les fonds de PCH ont grandement aidé les organismes à obtenir du financement d'autres sources. Parmi les 90 p. 100 des organismes sondés qui ont demandé et reçu des fonds d'autres sources, la plupart (de 60 à 80 p. 100 selon la source) ont indiqué que les fonds du programme de PCH avaient une grande ou une certaine incidence sur leur capacité à obtenir des fonds d'autres sources.

Les programmes ont favorisé l'engagement communautaire partout au pays. Selon le sondage Phoenix (2012), les Canadiens qui prennent part à des événements artistiques et culturels le font non seulement en y assistant, mais aussi en y contribuant personnellement (57 p. 100 des répondants ont déclaré avoir fait des dons ou participé d'une autre façon à la création artistique). Les projets financés par le biais des trois programmes ont eu une incidence directe sur l'identité, la vitalité et l'engagement communautaire partout au pays. Des experts ont souligné la contribution importante des programmes à garantir un accès à des activités artistiques et patrimoniales professionnelles aux Canadiens qui n'habitent pas dans les grands centres urbains. Tous les organismes de soutien des arts sondés (22) ont indiqué que le FCPA les a aidés à élargir leur portée et ainsi à inclure des diffuseurs des arts des régions rurales ou éloignées, des diffuseurs dirigés par des bénévoles, des diffuseurs nouveaux ou établis ou des diffuseurs spécialisés ou multidisciplinaires.

Des intervenants clés ont également fait remarquer que les parties prenantes des communautés sont invités, par le biais des programmes, à établir des partenariats, à participer et à faire des dons au secteur des arts et de la culture. En plus de prendre part aux activités artistiques et culturelles, les projets financés attirent les bénévoles. Les 340 organismes des arts financés sondés, sauf un, ont indiqué avoir des employés

bénévoles. Environ les deux tiers des bénéficiaires du FCPA sondés ont mentionné qu'ils ont pu recruter un plus grand nombre de bénévoles au cours des cinq derniers exercices, et 54 p. 100 d'entre eux ont attribué cette hausse, du moins en partie, aux fonds reçus du FCPA<sup>54</sup>.

Les programmes ont favorisé la mise en place d'une économie canadienne plus solide et plus axée sur l'innovation. Le secteur des arts et du patrimoine contribue grandement à l'économie canadienne. Le Compte satellite de la culture (CSC) estime qu'en 2009, les présentations en direct et le patrimoine ont contribué 3,1 milliards de dollars en PIB à l'économie canadienne<sup>55</sup>. Les programmes de la Politique des arts ont contribué à la croissance économique.

- *Appui d'organismes qui créent des milliers d'emplois pour les Canadiens* – Selon l'examen des données administratives, les bénéficiaires du FCPA auraient versé environ 265 millions de dollars en cachets aux artistes canadiens de 2007-2008 à 2011-2012. Le sondage réalisé auprès de ces bénéficiaires a révélé que 42 p. 100 des organismes ont augmenté leurs effectifs au cours des cinq derniers exercices et que près de la moitié (48 p. 100) ont attribué cette hausse, du moins en partie, aux fonds consentis par le FCPA. Environ un tiers des bénéficiaires du FCEC ont signalé avoir embauché des employés grâce à ces fonds et la plupart (83 p. 100) ont indiqué que les effectifs accrus ont eu une incidence positive sur l'installation.
- *Stimulation d'économies locales novatrices et diversifiées* – Plus de la moitié des diffuseurs des arts et 70 p. 100 des organismes de soutien aux arts qui ont participé au sondage ont déclaré avoir pu se lancer dans de nouvelles disciplines artistiques ou de nouveaux genres au sein d'une même discipline grâce aux fonds reçus du FCPA. Certains intervenants clés ont fait remarquer que le FCIC a permis la mise en œuvre de stratégies novatrices pour la constitution de fonds de dotation et garanti la solidité économique du secteur. L'étude de cas consacrée au Conseil des arts du district de Golden a établi que le soutien de PCH à leur série d'arts annuelle a produit des répercussions économiques importantes grâce à une augmentation du tourisme, diversifiant ainsi l'économie locale et réduisant le recours aux ressources naturelles.

***L'aide financière fournie par le FCPA, le FCEC et le FCIC a aussi élargi la capacité des organismes voués aux arts et au patrimoine à offrir des activités artistiques et patrimoniales aux groupes mal desservis.***

La participation des Canadiens à des activités artistiques, culturelles et patrimoniales a atteint un niveau record en 2010 : pratiquement tous les Canadiens de 15 ans et plus (99,7 p. 100, ou 28 millions de personnes) ont participé à au moins une des 18 activités artistiques, culturelles et patrimoniales. Selon le 36<sup>e</sup> rapport de la série *Regards statistiques sur les arts* de Hill Stratégies Research, on observe une hausse considérable du pourcentage de Canadiens qui ont participé à la plupart des 18 activités de 2005 à

---

<sup>54</sup> 17 p. 100 des répondants ont attribué la hausse du nombre de bénévoles au FCPA « dans une grande mesure » et 37 p. 100 ont attribué la hausse au FCPA « dans une certaine mesure ».

<sup>55</sup> Compte satellite de la culture – Chiffres et lignes directrices officielles (ver. 2, 31 juillet 2013), p. 3

2010. L'étude *L'importance de la diffusion* (2012) laisse entendre que trois Canadiens sur quatre ont assisté à un spectacle au cours de la dernière année. Une minorité de Canadiens ont toutefois indiqué n'avoir jamais assisté à un spectacle artistique professionnel. Par rapport à ceux qui assistent à des spectacles, ces Canadiens habitent fort probablement des zones rurales ou le Canada atlantique, et leur revenu annuel est inférieur à 40 000 \$. Ceci indique que les problèmes de disponibilité et de coût constituent toujours un obstacle pour un petit nombre de Canadiens. Sans l'appui du gouvernement fédéral pour des programmes comme le FCPA, le FCEC et le FCIC, ces problèmes vont probablement se perpétuer.

Les programmes visés contribuent à la capacité des organismes d'adapter une partie de leur programmation aux groupes de langue officielle en situation minoritaire. Les données dont on dispose sous-estiment la mesure dans laquelle les projets financés en vertu des trois programmes procurent des avantages à ces minorités. Par exemple, les administrateurs de 13 p. 100 des projets financés par le FCEC soutenaient qu'ils étaient avantageux pour les minorités de langue officielle. Toutefois, les représentants des programmes parlent d'une incidence beaucoup plus grande, bon nombre des projets du FCEC ne visant pas expressément les minorités de langue officielle, mais offrant toutefois des espaces pour la programmation offerte à ces minorités de façon intermittente, à temps partiel, ou selon les besoins.

De plus, un tiers des bénéficiaires du FCPA ont indiqué s'adresser aux minorités de langue officielle (28 p. 100 des projets du volet Soutien au développement du FCPA et 35 p. 100 des projets du volet Soutien à la programmation du FCPA ont désigné une minorité de langue officielle à titre d'auditoire mal desservi à laquelle le projet souhaitait s'adresser) et 2 p. 100 de tous les fonds du FCIC ont été consacrés aux minorités de langue officielle. Environ la moitié des bénéficiaires du FCPA qui ont participé au sondage, y compris les diffuseurs des arts et les organismes de soutien des arts, ont indiqué que les fonds les ont aidés à augmenter le nombre d'artistes qui présentent des spectacles et qui proviennent de communautés de langue officielle en situation minoritaire.

***Les fonds fournis par les programmes sont incrémentaux, c'est-à-dire qu'en l'absence du soutien fourni par PCH, la plupart des projets financés ne seraient pas allés de l'avant, du moins pas avec la même envergure et le même calendrier.***

Dans l'ensemble, 34 p. 100 des répondants des organismes financés ont précisé que sans le FCPA, le FCEC ou le FCIC, leurs projets ou leurs activités n'auraient pas eu lieu, 43 p. 100 ont indiqué que les projets auraient été réalisés, mais dans une moindre mesure, et 12 p. 100 ont mentionné que les projets auraient été réalisés mais plus tard. Certains intervenants clés ont avancé par ailleurs que sans les fonds versés par ces programmes, les programmes artistiques et culturels du Canada seraient moins accessibles, diversifiés et durables.

### 3.3 Rendement – Efficience et économie

En vertu de la Politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor (2009), l'efficience désigne la relation entre les ressources utilisées et les résultats produits<sup>56</sup>. D'après les modèles logiques, les activités des trois programmes comprennent l'examen et l'évaluation des demandes (qui peuvent être mesuré selon le nombre et le type de demandes examinées et les coûts de la prestation des programmes), tandis que le principal extrant de chaque programme est l'offre de fonds (qui peuvent être mesuré selon le nombre de projets financés et la valeur des subventions et contributions accordées). L'économie correspond à la relation entre les ressources utilisées et les résultats produits<sup>57</sup>. La nature des résultats produits varie selon le programme.

La prochaine section résume les constatations de l'évaluation qui ont trait à l'efficience et l'économie des programmes.

***Depuis la dernière évaluation, la Direction générale de la politique des arts a mis en œuvre différentes stratégies qui ont amélioré l'efficience de ces programmes.***

Les coûts d'administration réels engagés par PCH pour la gestion et la prestation des trois programmes s'élevaient à environ 48 millions de dollars de 2007-2008 à 2012-2013, ce qui représente 9 p. 100 de l'ensemble des dépenses liées aux trois programmes. Les coûts d'administration variaient selon le programme, soit de 13,6 millions de dollars pour le FCIC (ce qui représente 9 p. 100 de l'ensemble des dépenses liées au programme) à 14,6 millions de dollars pour le FCEC (ce qui représente 7 p. 100 de l'ensemble des dépenses liées au programme) et de 19,9 million pour le FCPA (ce qui représente 11 p. 100 de l'ensemble des dépenses liées au programme). Par comparaison, les coûts d'administration des trois programmes étaient inférieurs à ceux de programmes semblables, notamment Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine (16 p. 100) et Célébration et Commémoration Canada (19 p. 100)<sup>58</sup>.

En pourcentage des dépenses totales de programme, les coûts totaux d'administration des trois programmes sont passés de 16 p. 100 lors de la dernière évaluation (de 2001 à 2007) à 9 p. 100 au cours des six dernières années. Le tableau ci-après indique que les coûts d'administration du FCPA ont baissé (de 23 à 11 p. 100) tout comme ceux du FCIC (de 16 à 9 p. 100).

---

<sup>56</sup> Mesure dans laquelle les ressources sont utilisées de manière à produire un plus grand niveau d'extrants avec le même niveau d'intrant, ou le même niveau d'extrant avec un plus faible niveau d'intrant.

<sup>57</sup> Il y a économie lorsque le coût des ressources utilisées se rapproche de la quantité minimale de ressources requises pour obtenir les résultats escomptés.

<sup>58</sup> Les ratios administratifs de ces deux programmes se fondent sur l'exercice financier 2010-2011.

**Tableau 5 : Coûts d'administration des trois programmes de 2007-2008 à 2012-2013**

<b>Programmes</b>	<b>Coûts d'administration</b>	<b>Dépenses totales des programmes</b>	<b>Pourcentage des dépenses des programmes</b>	<b>Évaluation précédente<sup>59</sup></b>
F CPA	19 894 353 \$	187 138 422 \$	11 %	23 %
F CEC	14 364 918 \$	204 519 922 \$	7 %	8 %
F C IC	13 642 834 \$	156 535 448 \$	9 %	16 %
<b>Total</b>	<b>47 902 105 \$</b>	<b>548 193 792 \$</b>	<b>9 %</b>	<b>16 %</b>

Le personnel des programmes a mis en œuvre diverses stratégies afin de réduire les coûts d'administration, notamment celles ci-dessous.

- Instauration de l'Initiative de modernisation des subventions et contributions (IMSC). Patrimoine canadien met en œuvre des mesures innovatrices afin de simplifier, uniformiser et rationaliser les processus administratifs, surtout pour les programmes qui reçoivent un grand nombre de demandes. Le F CPA était l'un des quatre programmes ayant participé au projet pilote de l'Initiative. Le volet Incitatifs aux fonds de dotation du F C IC et le F C EC feront partie de l'IMSC pour les demandes de 2013.
- La mise en place de cycles de financement pluriannuels, qui ont réduit le nombre de demandes du F CPA qui sont traitées chaque année. Le nombre de demandes du F CPA a diminué, passant de 701 en 2009-2010 à 508 en 2011-2012, ce qui a réduit le délai nécessaire au traitement des demandes, bien que le nombre d'organismes ou de projets financés soit demeuré à peu près inchangé au fil des ans.
- L'apport de changements au F C EC, afin d'améliorer le suivi des données du programme et la compréhension des priorités régionales, ainsi que l'environnement de financement.
- La restructuration du P C A P C, qui a permis la mise en place d'un F C IC renouvelé. Un nombre moindre de demandes sont retenues et les fonds sont versés aux projets qui ont une grande incidence et qui permettent au programme de réaliser des économies. La prestation centrale du F C IC est efficace et adéquate. Le « nouveau » programme a entraîné une modification des budgets des bureaux régionaux, car l'un des volets supprimés était offert par les régions. Ainsi, la proportion des coûts administratifs du programme a diminué, passant de 13 p. 100 en 2007-2008 à 6 p. 100 en 2010-2011 et en 2011-2012.
- L'exercice interne de réduction du déficit de P C H a largement contribué à la réduction des coûts d'administration des programmes. De pair avec d'autres mesures, cet exercice a permis de réduire considérablement les coûts du F CPA et du F C IC.
- Le partage des effectifs entre le F C EC et le F CPA. Les deux programmes sont gérés par un seul directeur dans la plupart des bureaux régionaux. Le personnel

<sup>59</sup> La dernière évaluation du F CPA portait sur la période de 2001-2002 à 2006-2007 et, pour le F C EC et le F C IC, sur la période de 2001-2002 à 2007-2008.

régional peut travailler aux demandes du FCPA ou du FCEC, selon le nombre de demandes reçues. Au total, il y a 57,65 ETP régionaux et 37,5 sont affectés au FCPA et 19,80 au FCEC<sup>60</sup>.

**Les coûts de gestion et d'administration par demande examinée et par projet financé varient selon le programme et, au fil du temps, ils traduisent les différences qui existent quant aux caractéristiques des projets financés, au nombre de demandes et à la structure des processus d'examen des demandes.**

On peut voir dans le tableau suivant que les coûts de gestion et d'administration des trois programmes ont été en moyenne d'environ 8 400 \$ par demande reçue et de 10 600 \$ par projet financé au cours des six exercices. Précisons toutefois que ces coûts ne se bornent pas à l'examen des demandes : ils comprennent aussi tous les coûts de gestion et de prestation des programmes, y compris les diverses activités réalisées à l'échelle nationale, par exemple l'élaboration et la mise en œuvre de politiques, la planification, la surveillance et la production de rapports, en plus des activités effectuées à l'échelle régionale, notamment le traitement des demandes, la surveillance, les contacts et l'élaboration de stratégies régionales d'investissement. Aucune donnée n'était disponible sur la répartition des coûts d'administration par fonction, au moment de l'évaluation.

**Tableau 6 : Total des coûts d'administration par extrant, de 2007-2008 à 2012-2013**

Programmes	Nombre de demandes	Nombre de projets financés	Total des coûts d'administration (6 ans)	Coût par demande	Coût par projet financé	Montant moyen du financement
FCPA	3 570	3 068	19 894 353 \$	5 573 \$	6 484 \$	54 512 \$
FCEC	887	540	14 364 918 \$	16 195 \$	26 602 \$	352 139 \$
FCIC <sup>61</sup>	1 276	895	13 642 834 \$	10 692 \$	15 243 \$	159 657 \$
<b>Total</b>	<b>5 733</b>	<b>4 503</b>	<b>47 902 105 \$</b>	<b>8 356 \$</b>	<b>10 638 \$</b>	<b>111 102 \$</b>

Les coûts d'administration par demande reçue varient selon le programme, totalisant environ 16 200 \$ pour le FCEC et 10 700 \$ et 5 600 \$ pour le FCIC et le FCPA respectivement. Les coûts d'administration par projet financé variaient de 26 600 \$ pour le FCEC à 15 200 \$ et 6 500 \$ pour le FCIC et le FCPA respectivement. Deux facteurs influent sur le coût moyen : le nombre de demandes par rapport aux fonds disponibles et le type, la taille et la complexité des projets.

Les trois programmes doivent composer avec le nombre de demandes reçues par rapport au nombre de projets approuvés<sup>62</sup>. Une hausse des demandes reçues durant une année peut entraîner une augmentation des ressources (par exemple en temps et en effort)

<sup>60</sup> En 2006-2007, 40 ETP ont été affectés au FCPA et 23 ETP ont été attribués au FCEC.

<sup>61</sup> Précisons que cette analyse porte sur les exercices antérieurs à l'apport de changements au programme (années du PCAPC). Le PCAPC comprend la prestation régionale, tandis que le FCIC est offert entièrement depuis l'administration centrale de PCH à Gatineau.

<sup>62</sup> L'efficacité du volet Incitatifs aux fonds de dotation est moins susceptible d'être touchée par le nombre de demandes, car il s'agit d'un programme fondé sur une formule.

requis pour examiner, évaluer et prioriser les demandes et formuler des recommandations à cet égard. Précisons toutefois que le nombre de projets financés peut ne pas changer, car les fonds accordés en subventions et en contributions sont fixes. Ainsi, tous les autres facteurs étant égaux, les programmes ou les années de programme qui présentent un taux d'approbation moindre (par exemple un taux de refus plus élevé) ont en général un coût inférieur par demande reçue, mais un coût quelque peu supérieur par projet financé. Le FCEC, pour lequel la concurrence est très forte (surtout les volets de construction et de rénovation) présente en général un coût par projet financé beaucoup plus élevé que le coût par demande, en raison du nombre de demandes reçues et du fait que le taux d'approbation est faible par rapport aux autres programmes. Par exemple, de 2007-2008 à 2011-2012, 58 p. 100 des demandes relatives aux volets de construction et de rénovation ont été financées (27 p. 100 d'entre elles n'ont pas été retenues et 15 p. 100 n'ont pas eu de suite).

Le type et la taille des projets ont une incidence en outre sur les coûts par demande et par projets approuvés. Les demandes qui portent sur de grands projets sont en général plus complexes (par exemple on fait appel à un grand nombre de partenaires), elles présentent un risque élevé et elles exigent plus d'information, de temps et de ressources pour l'administration. Ainsi, les projets de construction et de rénovation exigent non seulement plus de temps et d'effort pour le traitement et l'approbation à l'échelle régionale et à l'échelle nationale, mais ils exigent aussi une surveillance plus grande qu'une étude de faisabilité par exemple. Le coût accru par projet peut être réduit grâce aux éventuelles économies découlant du financement d'un moins grand nombre de projets. Ainsi, le FCEC présente un coût par demande et par projet financé plus élevé que les autres programmes, mais les coûts d'administration sont moindres à titre de pourcentage du budget du programme.

***Le traitement des demandes et les échéances pour la prise de décisions varient selon les programmes et dépendent de divers facteurs.***

Le processus de demande et la structure décisionnelle diffèrent selon le programme (le processus de demande et décisionnel de chaque programme est décrit à l'annexe E), surtout entre le FCPA/FCEC et le FCIC, bien que les décisions définitives au sujet des toutes les demandes soient prises par le ministre ou le mandataire. En général, les programmes qui utilisent une structure décisionnelle multicouche (régionale et/ou nationale et ministérielle) affichent généralement des échéances plus longues de prise de décisions au sujet des demandes. Ainsi, en 2011-2012, on a pris une décision au sujet de 80 p. 100 des demandes relatives au FCPA dans les 236 jours après la date limite pour la présentation des demandes. La durée de traitement globale des demandes du FCPA dépasse la norme prévue, soit 26 semaines, qui est précisée dans les lignes directrices du programme. Bien que les décisions en matière de financement aient été prises conformément au délai normalisé pour les demandes de financement de projets de construction et/ou de rénovation relatives au FCEC, des décisions ont été prises au sujet de 80 p. 100 des demandes d'achat d'équipement spécialisé et d'étude de faisabilité dans les 272 jours après la date de présentation des demandes, ce qui est supérieur au délai normalisé, soit 6 mois.

Les délais pour la prise de décisions dans le cas des programmes de portée strictement nationale dépendent de différents facteurs. Par exemple, les décisions relatives à 80 p. 100 des demandes présentées en vertu du volet Incitatifs aux fonds de dotation (qui font appel à un processus fondé sur une formule) sont prises dans les 116 jours à partir de la date limite de présentation des demandes et elles respectent le délai normalisé. Le volet Initiatives stratégiques du FCIC utilise un processus de traitement des demandes en deux étapes (présentation d'une lettre d'intention, puis d'une demande complète), ce qui augmente le temps de prise de décisions. Dans l'ensemble, la réception de la décision sur le financement de l'ensemble de la demande a exigé 400 jours pour 80 p. 100 des demandes relatives aux Initiatives stratégiques (à partir de la date à laquelle le programme reçoit la lettre d'intention)<sup>63</sup>.

De nombreux clients ont déclaré être insatisfaits des délais généraux associés à la prise de décisions. Le sondage réalisé auprès des organismes financés démontre que les demandeurs au titre du volet Initiatives stratégiques étaient les plus insatisfaits des délais associés au traitement des demandes (la moitié des huit demandeurs sondés étaient insatisfaits), tandis qu'un tiers des demandeurs du FCPA et 28 p. 100 des demandeurs du FCEC étaient très ou plutôt insatisfaits. Seulement qu'un répondant (sur 12) a déclaré être plutôt insatisfait quant aux échéances du volet Incitatifs aux fonds de dotation. Plus de 20 p. 100 des organismes sondés ont proposé de réduire les délais d'approbation et de rendre le processus plus transparent.

***Des gains d'efficience seraient possibles grâce à un peaufinement des modèles de prestation et une amélioration continue des exigences visant les évaluations de rendement.***

La plupart des intervenants clés avancent que la prestation régionale convient au FCPA et au FCEC et ils font remarquer que la prestation régionale améliore l'efficacité (par exemple la capacité de mieux répondre aux besoins des régions) et la prestation (meilleur service à la clientèle). Précisons tout de même que certains ont confirmé que la structure de gestion (c'est-à-dire les processus décisionnels régionaux et nationaux) peut influencer sur l'efficience en raison des échéances plus longues pour le traitement et l'approbation des demandes, ce qui fait grimper les coûts et augmente le risque de chevauchement de la surveillance et de la production de rapports. Les intervenants clés ont indiqué l'éventuelle possibilité de réduire les besoins en ressources et les délais, tout en maintenant les avantages de la prestation régionale en confiant une plus grande responsabilité aux régions. Par exemple, le FCEC pourrait envisager de déléguer tous les pouvoirs de formulation de recommandations au sujet des demandes de faible valeur et à faible risque aux régions dont le taux de rejet a été très faible (par exemple les recommandations régionales sont acceptées). Le Fonds Chantiers Canada, qui est offert par Infrastructure Canada, est un exemple de modèle de prestation à deux paliers : les grands projets sont offerts à l'échelle nationale, tandis qu'on utilise un modèle de prestation régional pour le volet relatif aux collectivités de plus petite taille pour lesquelles la connaissance du

---

<sup>63</sup> Les délais associés à la prise de décisions se fondent sur les données du SGISC fournies par le secteur de programme. Le SIGSC ne saisit pas les données d'une façon qui permet de déterminer si le volet Initiatives stratégiques du FCIC respecte les délais normalisés établis, car il s'agit d'un processus de demande en deux étapes.

contexte régional est cruciale. Les décisions au sujet des projets, comme les projets d'achat d'équipement spécialisé et d'étude de faisabilité du FCEC, qui présentent un risque faible, peuvent être offerts dans les régions, conformément aux lignes directrices nationales et aux niveaux de financement établis.

Les rapports produits et la surveillance peuvent faire grimper les coûts d'administration et avoir une incidence négative sur l'efficacité des programmes. Cela peut également nuire aux nouveaux organismes qui ne connaissent pas bien le processus. Les entrevues avec les intervenants clés et les résultats du sondage laissent entendre que les exigences imposées par le FCPA pour les demandes et les rapports sont coûteuses, surtout si le financement versé est restreint<sup>64</sup>. Environ 20 p. 100 des bénéficiaires sondés qui ont formulé des commentaires ont indiqué que les exigences quant aux rapports sont trop nombreuses, que les formulaires sont trop longs et que les exigences ne correspondent pas à la somme reçue par certains organismes. Les participants à l'étude de cas ont également fait remarquer que les formulaires et les exigences sont les mêmes, sans égard au type d'activités ou à l'envergure des projets (les petits et très grands projets doivent répondre aux mêmes exigences pour les demandes et les rapports). Certains organismes sondés précisent que les formulaires de demande et de rapport ne correspondent pas à leurs activités (on a suggéré que les formulaires devraient être différents selon le type de programme en cause, notamment les festivals et les présentations artistiques) et non pas être normalisés en fonction de l'information requise par d'autres bailleurs de fonds (par exemple les exigences financières). On doit passer en revue les exigences au sujet de l'information, évaluer les demandes et les formulaires de rapport afin de déterminer s'il y a redondance de l'information requise et examiner les possibilités de partager l'information entre les programmes de PCH et, dans la mesure du possible, avec d'autres partenaires.

### **3.4 Stratégie de mesure du rendement (SMR)**

Les programmes ont amélioré les modèles logiques et la stratégie de mesure du rendement par suite des recommandations formulées lors de la dernière évaluation. On a cerné des possibilités d'autres améliorations à la suite d'un examen des stratégies et des modèles existants, un examen des données disponibles pour appuyer l'évaluation et les commentaires des intervenants clés. Les points liés à la SMR qui exigent un examen plus poussé sont indiqués ci-dessous.

- Les modèles logiques existants sont axés sur des activités, des extraits et des résultats bien définis. Toutefois, ces modèles ne correspondent pas à toute la gamme des activités de gestion et de prestation des programmes (à l'heure actuelle, les seules activités qui figurent dans le modèle logique ont trait à l'examen, l'évaluation et la

---

<sup>64</sup> Cinq des 18 intervenants clés qui ont formulé des commentaires sur des modèles plus économiques ont proposé de réduire le fardeau de production de rapports du FCPA. Aucun de 18 intervenants n'a présenté de commentaires semblables au sujet des deux autres programmes. Dans le sondage, 18 p. 100 des réponses aux dernières questions étaient négatives, surtout au sujet du fardeau des demandes et des rapports du FCPA. Par comparaison, moins de 2 p. 100 ont formulé un commentaire négatif au sujet du FCEC ou du FCIC.

formulation de recommandations sur les demandes). En outre, bien que les volets des différents programmes soient énumérés dans les modèles logiques, on ne tente pas de cerner la relation entre chaque volet et les résultats immédiats et intermédiaires escomptés.

- Les indicateurs de rendement définis dans la SMR sont mesurables, relativement peu nombreux et ont trait aux résultats escomptés de manière générale. Certaines difficultés ont cependant été cernées concernant la stratégie sur la pertinence des résultats escomptés qui sont mesurés, la priorité accordée au nombre de projets plutôt qu'aux incidences consécutives sur les organismes ou les collectivités, la mesure dans laquelle certains indicateurs sont suffisants pour certains résultats (par exemple l'utilisation d'indicateurs relatifs aux partenariats et aux organismes participants pour formuler des commentaires sur le résultat « Les organismes de diffusion artistique mènent leurs activités dans un milieu de diffusion sain au Canada ») et l'absence de données de base bien définies qui pourraient servir à faire le suivi des progrès réalisés et des résultats au fil du temps.
- Aucune mesure de l'efficacité<sup>65</sup> n'est adjointe à la SMR pour les trois programmes et aucune donnée n'est disponible de manière permanente qui pourrait servir à faire le suivi des dépenses administratives réelles, à l'examen des demandes et recommandations à l'échelle régionale ou nationale ou à l'élaboration de politiques, à l'établissement de partenariats, etc.
- Il ne semble pas y avoir de problème au sujet de la qualité ou de la fiabilité des données recueillies par les programmes, sauf quelques données des rapports de projet. Précisons que certaines données qui servent à surveiller le rendement du FCPA sont tirées de rapports définitifs et, dans certains cas, ces données n'étaient pas fournies de façon constante pour les divers organismes, n'étaient pas fournies du tout ou étaient incomplètes ou reçues trop tard. Certains intervenants clés ont également signalé des incohérences quant à l'entrée des données dans le système (quantité de données entrées et différences des définitions de la catégorisation ou champs de données différents).

## 4. Conclusions

La présente section résume les principales conclusions qui ont trait à la pertinence, à l'efficacité, à l'efficacité et à l'économie.

### 4.1 Pertinence

- L'appui du gouvernement fédéral au secteur des arts et du patrimoine qui est offert par le biais des trois programmes répond encore et toujours à un besoin.
- Les programmes concordent avec les objectifs et les priorités du gouvernement fédéral et de PCH.

---

<sup>65</sup> Cela reste vrai pour la période visée, mais les programmes ont mis à l'essai les indicateurs d'efficacité en 2013-2014.

- S'assurer que tous les Canadiens ont accès à diverses activités artistiques et contribuer à la résilience des secteurs des arts et du patrimoine canadiens est toujours un rôle et une responsabilité d'importance pour le gouvernement fédéral.
- Bien que les trois programmes répondent à la plupart des besoins des organismes artistiques et culturels, le niveau de financement disponible oblige régulièrement ces programmes à prendre de difficiles décisions, au cas par cas, au sujet des demandes qu'ils reçoivent. Ces décisions deviennent de plus en plus complexes à mesure que le secteur artistique et culturel se diversifie.
- Parvenir à l'équilibre voulu entre, d'une part, le financement d'organismes ayant fait la preuve qu'ils rejoignent leur auditoire et, d'autre part, le soutien des besoins en programmes et en espaces, nouveaux et innovateurs, est un travail constant.
- Le modèle de financement pluraliste au Canada permet aux organismes d'obtenir des fonds de diverses sources et de diversifier leurs revenus, ce qui réduit le risque de dédoublement des programmes.
- Bien qu'on remarque des ressemblances entre les trois programmes évalués et d'autres programmes de PCH et du gouvernement fédéral (clients communs, appui concernant des dépenses similaires), ils se complètent en fixant des priorités et des objectifs distincts et/ou en faisant appel à différents modèles de prestation. En outre, on a appliqué de nombreuses mesures et stratégies afin de réduire au minimum les risques de chevauchement ou de dédoublement du financement.
- Il existe des possibilités d'améliorer la collaboration et de favoriser une plus grande normalisation des processus de demande et de production des rapport et une meilleur partage de l'information, notamment en matière de collecte et d'échange de données financières et statistiques communes sur les organismes qui des arts qui demandent du financement des programmes.

## **4.2 Efficacité**

L'évaluation couvre la période de 2007-2008 à 2012-2013. Pendant cette période, les trois programmes ont atteint efficacement leurs résultats escomptés.

### ***Fonds du Canada pour la présentation des arts***

- Le FCPA aide les diffuseurs des arts à offrir aux Canadiens de tout le pays un éventail d'activités artistiques professionnelles, y compris dans les collectivités et les segments de population mal desservis, ce qui contribue à améliorer l'accès et la participation des Canadiens aux arts et à la culture.
- Les projets appuyés par le FCPA favorisent un environnement sain dans lequel les diffuseurs peuvent partager les expériences et continuer à évoluer sur le plan professionnel.
- Le FCPA favorise l'amélioration de l'accès à diverses activités artistiques et de l'appréciation des arts par les Canadiens.
- Le programme surveille, dans une certaine mesure, si un équilibre adéquat est atteint entre les projets financés qui attirent de grands auditoires et le soutien d'organismes nouveaux et émergents dont la portée est restreinte.

### ***Fonds du Canada pour les espaces culturels***

- Le FCEC a contribué à la création et à l'amélioration de l'infrastructure et d'installations artistiques et patrimoniales dans tout un éventail de disciplines et de collectivités, y compris des collectivités mal desservies.
- Le FCEC contribue à faire grimper le nombre et la diversité des activités artistiques et culturelles et à améliorer l'accès à des activités artistiques et patrimoniales pour les Canadiens, ainsi que la qualité de celles-ci.

### ***Fonds du Canada pour l'investissement en culture***

- Les principaux volets actuels du FCIC répondent aux besoins des clients et favorisent une plus grande résilience économique et durabilité dans le secteur.
- Le volet Incitatifs aux fonds de dotation du FCIC a entraîné des investissements du secteur privé de 1,50 \$ pour chaque dollar investi par le gouvernement fédéral, ce qui a permis d'ajouter 207 millions de dollars aux fonds de dotation à travers le Canada. Ce volet a été à l'origine d'une augmentation importante des capitaux détenus par le secteur artistique, et donc de sa stabilité.
- Le volet Incitatifs aux fonds de dotation du FCIC a favorisé une gestion et des méthodes d'affaires plus efficaces.
- D'autres volets du FCIC ont aidé à soutenir des activités culturelles locales et ont aidé aussi quelques organismes à éviter la faillite.

### ***Obtention de résultats communs (les trois programmes)***

- Ensemble, le FCPA, le FCEC et le FCIC ont une incidence considérable sur l'accès accru aux arts et au patrimoine ainsi que sur la résilience et la durabilité du secteur et de l'économie.
- En 2010, presque tous les Canadiens de 15 ans et plus ont participé à au moins une des 18 activités artistiques, culturelles et patrimoniales. Toutefois, les questions de disponibilité et de coût sont toujours un obstacle pour un petit nombre de Canadiens.
- Au moins 13 p. 100 des projets financés par le FCEC ont indiqué qu'ils offraient des avantages aux minorités de langue officielle. Un tiers des bénéficiaires du FCPA ont déclaré s'adresser aux minorités de langue officielle et 2 p. 100 de tous les fonds du FCIC ont été consacrés aux minorités de langue officielle.
- Les trois programmes ont contribué, à divers degrés, à l'amélioration de la capacité organisationnelle pour l'exploitation des installations et la production de recettes, la professionnalisation du secteur et la diversification des revenus. Les fonds fournis par les programmes sont incrémentaux, c'est-à-dire qu'en l'absence du soutien fourni par PCH, la plupart des projets financés ne seraient pas allés de l'avant, du moins pas avec la même envergure et le même calendrier.

### **4.3 Efficience et économie**

- L'efficience des programmes s'est améliorée depuis la dernière évaluation. Le pourcentage des coûts d'administration par rapport au budget total des trois programmes est passé de 16 p. 100 durant la période visée par la dernière évaluation (2001 à 2007) à 9 p. 100 de 2007-2008 à 2012-2013.
- Le personnel des programmes a mis en œuvre diverses stratégies de réduction des coûts d'administration des programmes, notamment la mise en œuvre de l'IMSC, la mise en place de cycles de financement pluriannuels, la refonte du PCAPC (qui s'appelle désormais FCIC) et l'apport d'améliorations au suivi des données du FCEC et le partage de ressources entre les programmes à l'échelle régionale.
- Les coûts d'administration par demande examinée et par projet financé varient selon le programme et au fil du temps. Les facteurs qui ont une incidence sur l'efficience (les besoins, le type et la complexité des demandes, la prise de décisions multicouche pour le FCEC) contribuent également aux longs délais pour la prise de décisions au sujet des demandes.
- Il est possible d'améliorer davantage l'efficience et l'économie, en plus de réduire les délais de traitement des demandes. De nombreux clients ont déclaré être insatisfaits des délais de décision généraux, et l'examen des données administratives a confirmé que les délais de traitement des demandes sont en général longs et, dans le cas des demandes du FCPA et du FCEC portant sur l'achat d'équipement spécialisé et des études de faisabilité, les délais dépassent les normes publiées quant aux échéances requises pour la prise de décisions sur le financement.

## 5. Recommandations

Bien que les résultats de l'évaluation révèlent que le financement des programmes a produit les résultats escomptés, les constatations suggèrent par ailleurs que les fonds offerts ne répondent pas entièrement aux besoins du secteur des arts et de la culture (par exemple les organismes admissibles ne réussissent pas à obtenir des fonds et la concurrence pour l'obtention des fonds augmente). Ainsi, les responsables des programmes doivent constamment prendre de difficiles décisions, au cas par cas, au sujet des demandes. Ces décisions sont de plus en plus complexes, car le secteur des arts et de la culture est plus diversifié. Des décisions difficiles doivent être prises au sujet des éléments ci-dessous.

- Organismes d'envergure ou bien établis et organismes nouveaux ou plus petits.
- Événements bénéficiant d'une grande visibilité, dont l'auditoire est grand et qui sont rentables et événements restreints ou présentant un risque commercial, etc.

**1. Pour répondre aux nouveaux besoins, le FCPA devrait examiner les possibilités de réaffecter les ressources afin d'optimiser l'incidence des fonds versés et d'assurer aux nouveaux organismes et aux demandeurs dans les secteurs prioritaires un accès équitable aux fonds du programme.**

**Réponse de la direction**

Recommandation acceptée

Le FCPA examinera la répartition des fonds entre les différentes catégories de bénéficiaires, en consultation avec les bureaux régionaux.

**Échéancier de mise en œuvre** Mars 2015

Les programmes soumis à l'évaluation appuient un grand groupe diversifié et en constante évolution d'organismes artistiques et culturels partout au pays. Certains types d'organismes, en raison de leur petite taille ou de leur aspect non traditionnel, peuvent se buter à des problèmes de taille dans la préparation des demandes de financement et le respect des exigences en place ou encore ils peuvent être découragés et ne pas présenter de demande en raison de leur interprétation des lignes directrices de programme publiées. Cela représente une occasion d'être proactif et d'explorer des rajustements possibles aux outils du programme afin d'être en mesure de répondre aux besoins futurs et émergents. Même si tout changement apporté pour éliminer les obstacles ne ferait qu'accroître la demande de fonds des programmes, il faudrait néanmoins examiner la question. La recommandation formulée figure ci-dessous.

**2. Le FCEC devrait veiller à ce que les exigences du programme ne causent pas de problèmes d'accès imprévus à certains organismes, c'est-à-dire :**

- i. Afin d'être mieux préparés à combler les besoins nouveaux, les administrateurs du FCEC devraient se montrer proactifs et revoir les critères utilisés pour définir

« espace culturel » et « organisme professionnel voué aux arts et au patrimoine », afin de refléter la nature évolutive du secteur des arts et du patrimoine.

**Réponse de la direction**                      Recommandation acceptée

Le FCEC examinera ses définitions de programme afin d'identifier les obstacles inattendus pour accéder au programme qui pourrait exister.

**Échéancier de mise en œuvre**    Mars 2015

Les programmes peuvent améliorer les expériences des clients sur le plan du service qu'ils reçoivent du Ministère. Les délais de prise de décisions quant aux demandes sont en général longs et les demandeurs ont souvent de la difficulté à déterminer leur durée. À l'heure actuelle, le FCPA ne respecte pas les normes de service établies pour la prise de décisions. Parfois, les projets du FCEC ne respectent pas non plus ces objectifs. Le FCEC et le volet Initiatives stratégiques disposent de processus de traitement des demandes qui comprennent deux couches de prise de décisions. Les exigences quant aux demandes et aux rapports peuvent défavoriser les organismes qui ont des ressources administratives moindres. Les programmes doivent envisager des options afin de simplifier davantage ces processus, surtout pour les propositions moins risquées d'organismes qui ont déjà présenté une ou des demandes.

**3. Les trois programmes devraient étudier les possibilités de réduire le délai exigé pour traiter les dossiers, à compter de la réception de la demande jusqu'à la communication au demandeur de la décision relative au financement. Il faudrait aussi étudier la possibilité de simplifier le processus de demande et les exigences en matière de rapports, particulièrement pour les clients à faible risque, c'est-à-dire :**

- i. Le FCPA devrait faire en sorte que les exigences imposées aux organismes en matière de rapports soient proportionnées aux fonds versés et au niveau de risque. De plus, il devrait déployer des efforts pour réduire le temps de traitement des demandes afin de satisfaire aux échéances fixées dans les normes de service.
- ii. Le FCEC devrait s'efforcer de réduire les échéances liées au processus d'évaluation et de recommandation en deux étapes, particulièrement en ce qui concerne les demandes à faible risque.
- iii. Le FCIC devrait veiller à réduire les échéances liées au processus de présentation de la demande en deux étapes pour le volet Initiatives stratégiques.

**Réponse de la direction**                      Recommandation acceptée

Les trois programmes vont revoir leurs procédures afin de simplifier davantage les processus de demande et d'évaluation ainsi que les exigences en matière de rapports, tout en maintenant les pratiques de gestion des programmes solides.

**Échéancier de mise en œuvre**    Mars 2015

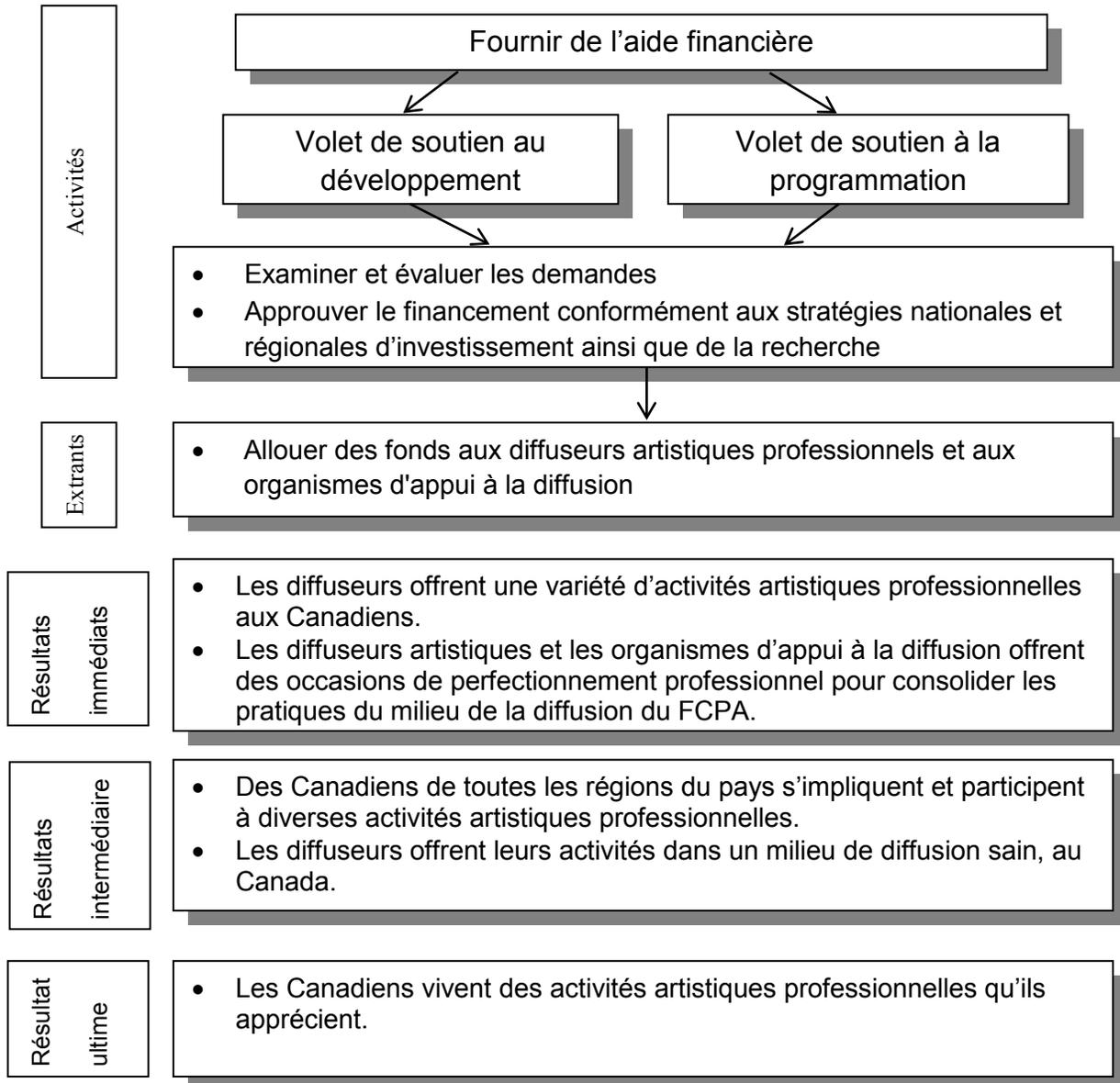
## Annexe A : Volets annulés du PCAPC

Volet	Description
Projets de stabilisation	<p>Ce volet offrait des contributions aux projets régionaux qui aidaient les organismes voués aux arts et au patrimoine à améliorer leur gouvernance, leur administration et leur santé financière. Parmi les types d'aide fournis, mentionnons l'expertise technique et le financement en vue de la création de fonds de roulement et de la réduction du déficit. Les clients devaient faire preuve d'une exploitation non déficitaire pendant une période définie afin d'être admissibles au financement. Les projets de stabilisation étaient menés par des groupes indépendants à but non lucratif qui représentaient les intérêts de la vaste collectivité par la constitution de son conseil d'administration et la diversification de ses sources de revenus. Le financement était assuré par divers ordres de gouvernement de même que par le secteur privé, créant ainsi un effet de levier pour les partenaires. Le soutien était fourni à long terme et était adapté aux besoins de chacun.</p> <p>Il était prévu que les organismes voués aux arts et au patrimoine qui se soumettaient à un examen approfondi de tous les aspects de leur fonctionnement auraient de meilleures chances de renforcer leurs activités et d'accroître leur autonomie ainsi que leur viabilité au fil des ans.</p>
Renforcement des capacités	<p>À la différence des projets de stabilisation, qui sont à long terme (pluriannuels), le renforcement des capacités était destiné à appuyer des projets ponctuels. Ce volet offrait de l'aide financière sous forme de subventions et de contributions aux organismes voués aux arts et au patrimoine qui n'avaient pas accès à un projet de stabilisation, afin que ceux-ci améliorent leur gouvernance ainsi que leur situation organisationnelle ou financière. Il veillait à ce qu'un organisme qui n'avait pas accès à un projet de stabilisation puisse tout de même bénéficier du programme. Grâce au soutien offert pour appuyer des secteurs essentiels, comme la structure de gouvernance, les pratiques de gestion, l'autonomie financière ainsi que l'accroissement ou la diversification de l'auditoire, il était prévu que ces organismes voués aux arts et au patrimoine professionnels gagnent en autonomie et en viabilité au fil des ans.</p> <p>Le volet Renforcement des capacités n'offrait du financement que dans les circonstances suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'aide financière ne dépassait pas 25 000 \$ par projet.</li> <li>▪ Le projet présentait un risque et une importance relative faibles.</li> </ul> <p>Le volet Renforcement des capacités versait des fonds dans les circonstances suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'aide financière pour le projet était supérieure à 25 000 \$.</li> </ul> <p>OU</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le financement demandé était inférieur à 25 000 \$, mais le projet présentait un risque modéré ou élevé.</li> </ul> <p>La somme allouée pouvait représenter jusqu'à 75 p. 100 des coûts admissibles d'un projet approuvé, pour un maximum de 250 000 \$.</p> <p>Seule la somme minimale nécessaire était offerte pour soutenir l'atteinte des objectifs et les résultats attendus du projet, conformément à la Politique du</p>

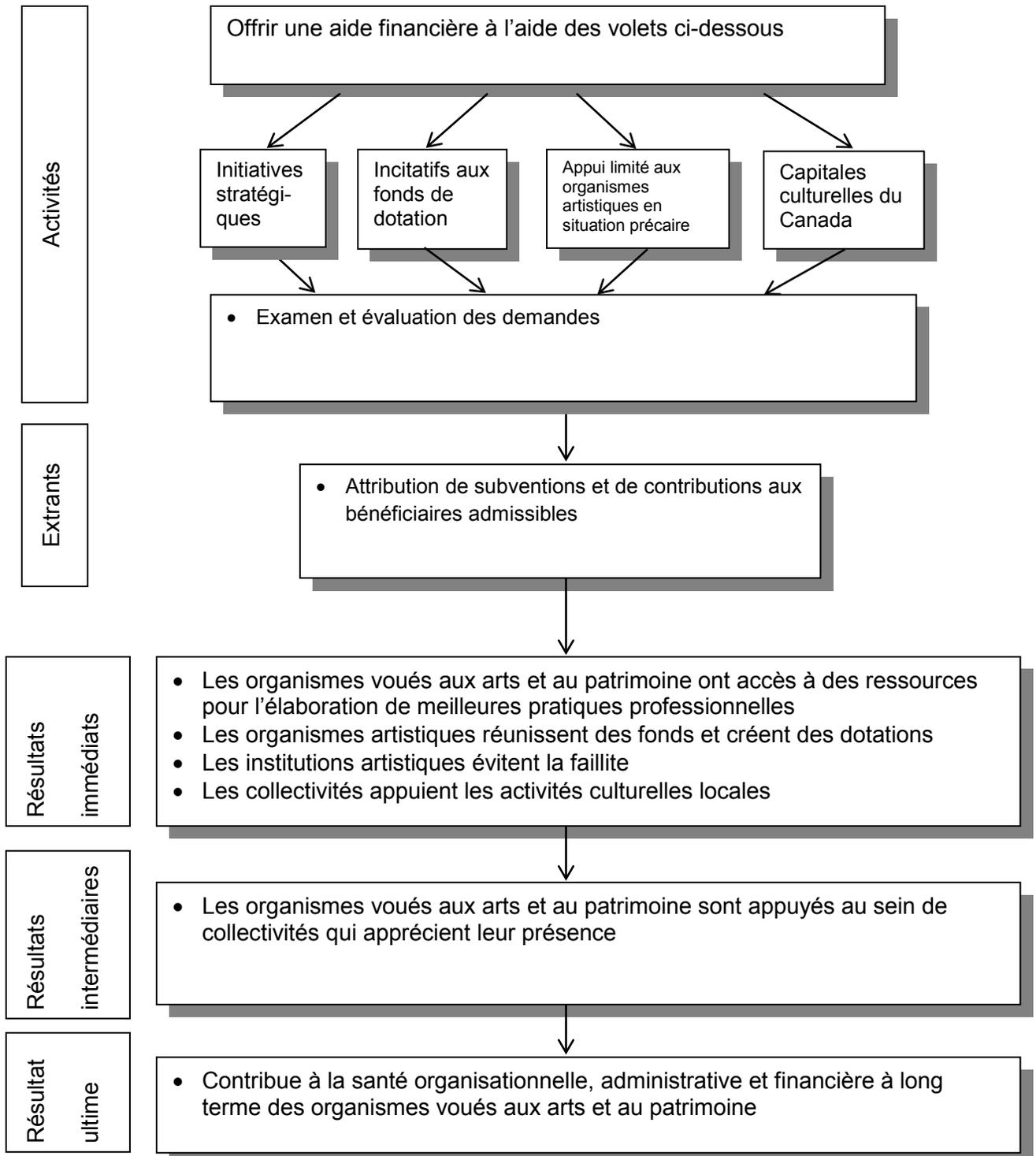
Volet	Description
	<p>Conseil du Trésor sur les paiements de transfert.  On prévoyait que les organismes voués aux arts et au patrimoine seraient davantage autonomes, amélioreraient leur planification, leur organisation et leur situation financière et seraient autonomes.</p>
Projets de réseautage	<p>Ce volet soutenait des projets de réseautage pancanadiens qui visaient à améliorer et à renforcer la capacité en exploitant le dynamisme des artistes, des arts et de la culture pour créer des collectivités créatives, durables et saines. Le soutien était versé sous forme de contributions jusqu'à concurrence de 500 000 \$. Les projets de réseautage étaient d'envergure nationale et visaient à renforcer les capacités des participants pour au moins un des aspects suivants : (1) Élaboration de politiques et de plans d'action culturels locaux; (2) Établissement de partenariats stratégiques favorisant un environnement amélioré pour les arts et la culture sur le plan local.</p>

## Annexe B : Modèles logiques

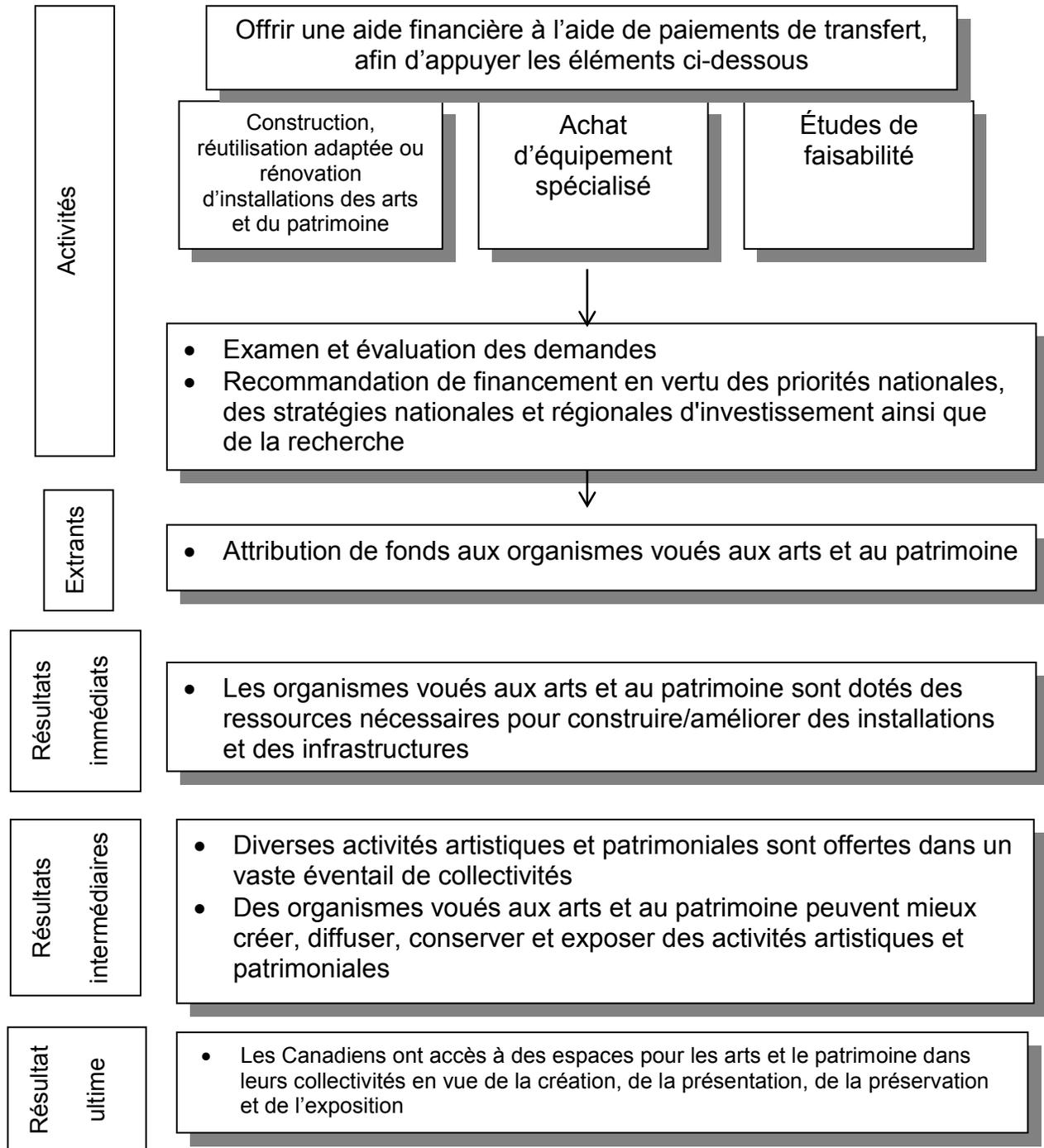
### Modèle logique du Fonds du Canada pour la présentation des arts



## Modèle logique du Fonds du Canada pour l'investissement en culture (FCIC)



## Modèle logique du Fonds du Canada pour les espaces culturels



## Annexe C : Questions de l'évaluation<sup>66</sup>

Évaluation	Questions
<b>Pertinence – question 1 : Besoin continu du programme –</b> Évaluation de la mesure dans laquelle le programme continue de répondre à un besoin démontrable et répond aux besoins des Canadiens	Dans quelle mesure existe-t-il un besoin démontré pour un investissement continu en vue de ce qui suit : <ul style="list-style-type: none"> <li>a) offrir aux Canadiens un accès à tout un éventail d'activités artistiques et patrimoniales professionnelles dans leurs collectivités?</li> <li>b) assurer la résilience des organismes voués aux arts et au patrimoine?</li> </ul>
	Dans quelle mesure l'ensemble de programmes correspond-il aux besoins démontrés?
<b>Pertinence – question 2 : Conformité aux priorités du gouvernement –</b> Évaluation des liens entre les objectifs du programme et (i) les priorités du gouvernement fédéral et (ii) les résultats ministériels stratégiques	De quelle façon les programmes concordent-ils avec les priorités stratégiques de PCH et les priorités du gouvernement fédéral?
<b>Pertinence – question 3 : Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement –</b> Évaluation du rôle et des responsabilités du gouvernement fédéral relativement à l'exécution du programme	Veiller à ce que tous les Canadiens puissent profiter d'un accès permanent aux activités artistiques et patrimoniales constitue-t-il un rôle et une responsabilité qui conviennent au gouvernement fédéral?
<b>Rendement – question 4 : Réalisation des résultats escomptés –</b> Évaluation des progrès réalisés dans l'atteinte des résultats escomptés (y compris les résultats immédiats, intermédiaires et ultimes) par rapport aux cibles et à la portée du programme, à la conception du programme, ce qui comprend les liens et la contribution des extrants aux résultats	Dans quelle mesure les différents programmes ont-ils produit leurs résultats escomptés respectifs?
	Dans quelle mesure les programmes ont-ils produit les incidences prévues ou non prévues sur les Canadiens, les collectivités et le secteur des arts et du patrimoine du Canada (par exemple les répercussions sociales, économiques et culturelles)?
	Dans quelle mesure les résultats des différents programmes sont-ils complémentaires?
	Dans quelle mesure la conception et la prestation des programmes aident-elles ceux-ci à mieux produire les résultats escomptés?
<b>Rendement – question 5 : Démonstration d'efficacité et d'économie –</b> Évaluation de l'utilisation des ressources relativement à la production des extrants et aux progrès réalisés concernant l'atteinte des résultats escomptés	Dans quelle mesure la prestation des programmes a-t-elle été effectuée de manière efficace?
	Y a-t-il des façons plus économiques qui permettent d'obtenir les mêmes résultats?

<sup>67</sup> \*Exception : une fois qu'un organisme artistique a bénéficié de subventions totalisant 10 millions de dollars le montant maximal qui peut être demandé pour les fonds de contrepartie dans un exercice financier est le moins important de 1 million de dollars ou de 50 % des revenus totaux moyens pour les trois derniers exercices financiers complétés de l'organisme.

<b>Question 6 : Article 41 de la <i>Loi sur les langues officielles</i>/répercussions des programmes sur les communautés de langue officielle du pays.</b>	Est-ce que les différents programmes répondent aux exigences de l'article 41 de la <i>Loi sur les langues officielles</i> ?
<b>Question 7 : Validité de la stratégie de mesure du rendement.</b>	La stratégie de mesure du rendement appuie-t-elle adéquatement l'évaluation?

## Annexe D : Tableau de mesure du rendement des trois programmes

RÉSULTATS	FCPA	FCEC	FCIC
<b>Immédiats</b>	<p><b>1. Les diffuseurs offrent une variété d'activités artistiques professionnelles aux Canadiens.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre et pourcentage de diffuseurs des arts professionnels financés par discipline dans les régions.</li> <li>▪ Nombre et pourcentage d'artistes d'autres provinces présentés.</li> </ul> <p><b>2. Les diffuseurs des arts et les organismes d'appui à la diffusion profitent des possibilités de perfectionnement professionnel pour consolider les pratiques du milieu de la diffusion du FCPA.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre et type d'organismes financés pour des activités de perfectionnement professionnel.</li> <li>▪ Nombre et type d'activités de perfectionnement professionnel organisées par les organismes financés.</li> </ul>	<p><b>1. Les organismes voués aux arts et au patrimoine sont dotés des ressources nécessaires pour construire/améliorer des installations et des infrastructures.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre d'installations construites et rénovées.</li> <li>▪ Nombre d'achats d'équipement spécialisé.</li> <li>▪ Nombre d'études de faisabilité réalisées.</li> <li>▪ Nombre de nouvelles installations et d'installations comportant un nombre plus élevé de places ou une capacité accrue des salles d'exposition.</li> <li>▪ Nombre d'installations présentant des fonctions technologiques et de sécurité améliorées.</li> <li>▪ Nombre d'installations offrant un accès amélioré aux personnes handicapées.</li> <li>▪ Nombre d'installations disposant d'un contrôle environnemental et de préservation amélioré.</li> </ul>	<p><b>1. Les organismes voués aux arts et au patrimoine ont accès à des ressources afin d'élaborer de meilleures pratiques professionnelles.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre d'organismes qui ont accès à des activités et/ou des outils qui améliorent la gouvernance, les méthodes de gestion et/ou l'autosuffisance financière (sans se limiter à ce qui suit).</li> <li>▪ Nombre et nature des outils mis au point.</li> <li>▪ Degré de formation offert.</li> <li>▪ Nombre et type d'ateliers.</li> </ul> <p><b>2. Les organismes artistiques réunissent des fonds et créent des dotations.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hausse, en pourcentage, du montant total des fonds de dotation.</li> <li>▪ Nombre de dotations créées.</li> </ul> <p><b>3. Les institutions artistiques évitent la faillite.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre d'organismes de soutien qui sont en exploitation deux ans après la date de l'octroi du financement.</li> </ul> <p><b>4. Les collectivités appuient des activités culturelles locales.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de demandes admissibles.</li> <li>▪ Nombre et type d'activités culturelles des demandes admissibles.</li> </ul>
<b>Intermédiaires</b>	<p><b>1. Des Canadiens de toutes les régions du pays participent à diverses activités artistiques professionnelles.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre et type de communautés jointes (par groupes de populations : urbaines, rurales ou éloignées).</li> <li>▪ Nombre et pourcentage de diffuseurs des arts professionnels qui joignent les communautés mal desservies.</li> </ul>	<p><b>2. Toutes sortes d'activités en lien avec les arts et le patrimoine sont offertes dans un vaste éventail de collectivités.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diversité des projets appuyés (disciplines artistiques, fonction du patrimoine, collectivités mal desservies).</li> <li>▪ Les projets desservent des collectivités au sein de régions de taille variée.</li> </ul> <p><b>3. Des organismes voués aux arts et au</b></p>	<p><b>5. Les organismes voués aux arts et au patrimoine sont appuyés dans les collectivités qui apprécient leur présence.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de nouveaux partenariats et de nouvelles initiatives.</li> <li>▪ Nombre de partenariats et d'initiatives maintenus.</li> <li>▪ Appui communautaire démontré (par exemple le secteur privé, les fondations, les écoles).</li> </ul>

RÉSULTATS	FCPA	FCEC	FCIC
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de bénévoles qui participent à des activités artistiques professionnelles.</li> <li>▪ Nombre et type d'activités de sensibilisation.</li> </ul> <p><b>4. Les diffuseurs organisent leurs activités dans un milieu de diffusion sain, au Canada.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre et type de partenariats établis entre diffuseurs.</li> <li>▪ Nombre et type d'organismes financés pour des activités de perfectionnement professionnel.</li> </ul>	<p><b>patrimoine peuvent mieux créer, diffuser, conserver et exposer des activités artistiques et patrimoniales.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre et nature des activités qui ont été maintenues et/ou améliorées (nombre, qualité, variété, autodéclaration).</li> <li>▪ Satisfaction des utilisateurs quant aux espaces de travail et/ou à l'équipement.</li> </ul>	
<b>Ultime</b>	<p><b>Les Canadiens ont accès à des activités artistiques de niveau professionnel qu'ils apprécient.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Degré de participation des Canadiens.</li> <li>▪ Degré d'appréciation des Canadiens.</li> </ul>	<p><b>Les Canadiens ont accès à des espaces pour les arts et le patrimoine dans leurs collectivités en vue de la création, de la présentation, de la préservation et de l'exposition.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Degré d'accès des Canadiens aux espaces artistiques et patrimoniaux dans leurs collectivités.</li> <li>▪ Degré de satisfaction des Canadiens quant aux espaces artistiques et patrimoniaux.</li> </ul>	<p><b>Contribuer à la santé organisationnelle, administrative et financière à long terme des organismes voués aux arts et au patrimoine.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solide appui communautaire :</li> <li>▪ Diverses sources de fonds (nombre de sources différentes et sommes versées).</li> <li>▪ Dons du secteur privé.</li> <li>▪ Solide gouvernance des organismes voués aux arts et au patrimoine :</li> <li>▪ Stabilité financière des organismes.</li> <li>▪ Ampleur des RH :</li> <li>▪ Stabilité financière des organismes.</li> <li>▪ Ampleur de la capacité des RH mesurée, par exemple, d'après les taux de conservation/roulement aux postes clés.</li> <li>▪ Méthodes de planification en place (plans stratégiques, de la relève, d'affaires et financiers).</li> </ul>

## Annexe E : Processus décisionnel

Les paragraphes ci-après décrivent le processus décisionnel des trois programmes.

- Les demandes relatives au FCPA sont reçues et traitées par les bureaux régionaux du ministère du Patrimoine canadien et on établit leur admissibilité. Toutes les demandes admissibles sont évaluées à l'aide de critères normalisés nationaux qui tiennent compte des objectifs du FCPA et le rendement passé de l'organisme. Pour prioriser les demandes et formuler des recommandations, les bureaux régionaux tiennent compte, notamment, de la variété et du nombre d'activités artistiques professionnelles offertes dans la région, de l'incidence des projets et de la capacité organisationnelle. Les recommandations sont envoyées au bureau du ministre, qui donne l'approbation définitive. L'administration centrale passe en revue et recommande les projets nationaux au bureau du ministre en vue de l'approbation définitive.
- Les demandes relatives au FCEC sont traitées par les bureaux régionaux et les recommandations sont examinées à l'échelle nationale. Les bureaux régionaux priorisent les projets d'après les critères d'évaluation du programme et selon la mesure dans laquelle les projets répondent aux besoins et comblent les lacunes des collectivités et groupes mal desservis, notamment les communautés de langue officielle en situation minoritaire, les collectivités autochtones et les collectivités diversifiées sur le plan culturel. Un comité national d'examen évaluera ensuite les projets en tenant compte des fonds attribués dans tout le pays ainsi que des besoins ou des écarts dans les collectivités et communautés mal desservies.
- Le FCIC est administré et géré entièrement au niveau national. Avant la mise en place du FCIC, un des volets du PCAPC était offert à l'échelle régionale (par exemple les volets Renforcement des capacités). Les deux principaux volets du FCIC sont évalués différemment. Le volet Incitatifs aux fonds de dotation convient à une administration fondée sur une formule. Pour chaque organisme artistique, le montant maximal qui peut être demandé pour chaque exercice financier est de 2 000 000 \$<sup>67</sup> ou 50 p. 100 du revenu total moyen des trois derniers exercices complets de l'organisme, le montant le moins élevé prévalant. Comme l'indiquait le Budget de 2013, à partir de 2013-2014, une fois qu'un organisme a reçu des subventions de 10 000 000 \$, le montant maximal que cet organisme peut demander pour un exercice financier est de 1 000 000 \$ ou 50 p. 100 du revenu total moyen des trois derniers exercices complets de l'organisme, le montant le moins élevé prévalant, jusqu'à concurrence, pour toute la durée de vie de l'organisme, de 15 000 000 \$. Le Ministère verse le même montant que celui réuni grâce à des dons de sources privées, jusqu'à concurrence d'un dollar pour chaque dollar reçu, selon les fonds disponibles et le nombre de

---

<sup>67</sup> \*Exception : une fois qu'un organisme artistique a bénéficié de subventions totalisant 10 millions de dollars le montant maximal qui peut être demandé pour les fonds de contrepartie dans un exercice financier est le moins important de 1 million de dollars ou de 50 % des revenus totaux moyens pour les trois derniers exercices financiers complétés de l'organisme.

demandeurs retenus. Le volet Initiatives stratégiques exige que les demandeurs présentent une lettre d'intention qui décrit le projet proposé, auquel on attribue une note d'après les critères d'évaluation prévus (pertinence du projet, incidence, partenariat, capacité du demandeur à réaliser le projet et financement). Les demandeurs retenus par ce processus sont ensuite invités à présenter une demande complète. Le financement consenti par le Ministère peut représenter un maximum de 50 p. 100 des coûts des projets admissibles<sup>68</sup>.

---

<sup>68</sup> Dans des circonstances exceptionnelles, le programme peut envisager des niveaux de financement accrus, jusqu'à concurrence de 75 p. 100 des coûts admissibles du projet.

## Annexe F : Liste des ouvrages cités

Alliance canadienne des arts de la scène. *Our Fiscal Performance*, 2009. Récupéré de : [www.hillstrategies.com/fr/content/our-fiscal-performance](http://www.hillstrategies.com/fr/content/our-fiscal-performance).

Commission royale d'enquête sur l'avancement des Arts, Lettres et Sciences au Canada. Récupéré de : [www.collectionscanada.gc.ca/2/5/h5-400-f.html](http://www.collectionscanada.gc.ca/2/5/h5-400-f.html).

Compte satellite de la culture – Chiffres et lignes directrices officielles (ver. 2, 31 juillet 2013).

Conference Board du Canada. *Valoriser notre culture : Mesurer et comprendre l'économie créative du Canada*, août 2008. Récupéré de : [www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=2672](http://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=2672).

Conférence canadienne des arts/Centre d'études en gouvernance. *Toujours vivants, état stable. Analyses des budgets provinciaux et territoriaux 2012-2013 vus de l'angle des arts, de la culture et du patrimoine*, Université d'Ottawa, 2013.

Conseil des arts du Canada. *Conseil des arts du Canada - Financement aux artistes et organismes artistiques au Québec*, 2011-2012.

Conseil des arts du Canada. *Conseil des arts du Canada : Financement aux artistes et organismes artistiques 2012-2013 : Aperçu à l'échelle nationale*, 2012-2013. Récupéré de : <http://canadacouncil.ca/~media/files/research%20-%20fr/2012-2013%20profils%20provinciaux/national%20overview-fr%20good.pdf?mw=1382>.

Conseil des arts du Canada. *Le contexte actuel pour les arts et le Conseil*. Récupéré de : <http://canadacouncil.ca/fr/conseil/information-sur-l-organisme/le-contexte-actuel-pour-les-arts-et-le-conseil>.

Creative City Network of Canada. *Arts and Positive Change in Communities*, 2005.

Direction générale de la politique des arts, ministère du Patrimoine canadien. *Analyse des données de programme de la DGAP (document interne)*, 2013.

Duxbury, Nancy. *Under Construction: The State of Cultural Infrastructure in Canada*, 2008. Récupéré de : [www.cultureandcommunities.ca/cecc/resources/publications.html](http://www.cultureandcommunities.ca/cecc/resources/publications.html).

Évaluation du programme Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine (pages 35 à 41). Récupéré de : [http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2012/pc-ch/CH7-10-2011-fra.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2012/pc-ch/CH7-10-2011-fra.pdf).

Évaluation groupée du Fonds du Canada pour la présentation des arts, du Fonds du Canada pour les l'investissement en culture et du Fonds du Canada pour les espaces culturels, *Cadre de référence* (en anglais seulement), 2012.

FCIC : Présentation de la Direction générale de la politique des arts – Affaires culturelles, juillet 2012.

Gouvernement de la Saskatchewan. *Moving from Reflection to Action: Towards a Cultural Policy for Saskatchewan*, 2010. Récupéré de : [www.pcs.gov.sk.ca/Reflection-to-Action](http://www.pcs.gov.sk.ca/Reflection-to-Action).

Gouvernement du Canada. *Le Budget de 2013*. Récupéré de : [www.budget.gc.ca/2013/home-accueil-fra.html](http://www.budget.gc.ca/2013/home-accueil-fra.html).

Hill Stratégies. *Arts et le bien-être individuel au Canada : les liens entre les activités culturelles et la santé, le bénévolat, la satisfaction à l'égard de la vie et d'autres indicateurs sociaux en 2010*.

Jackson, Joseph et René Lemieux. *Arts et la politique culturelle canadienne*, Bibliothèque du Parlement, Révisé le 15 octobre 1999.

Lopes, Sandra. « Citizen and Community Participation: Understanding and Leveraging its Potential ». Forum des politiques publiques du Canada. 2004.

Mirza, Saeed. *Canada's Looming Infrastructure Deficit*, 2007. Récupéré de : <http://economistesquebecois.com/files/documents/b8/95/8mai-saeed-mirza.pdf>.

Petri, Inga. *L'importance de la diffusion : une étude sur la diffusion des arts vivants au Canada*, Association canadienne des organismes artistiques (CAPACOA) et Strategic Moves, 2013.

Phoenix Strategic Perspectives Inc. (préparé pour le ministère du Patrimoine canadien). *Les arts et le patrimoine au Canada : Sondage de 2012 sur l'accès et la disponibilité*, 2012. Récupéré de : [http://epe.lac-bac.gc.ca/100/200/301/pwgsc-tpsgc/por-ef/canadian\\_heritage/2012/089-11-f/rapport.pdf](http://epe.lac-bac.gc.ca/100/200/301/pwgsc-tpsgc/por-ef/canadian_heritage/2012/089-11-f/rapport.pdf).

Plan d'action économique du Canada – Fonds du Canada pour l'investissement en culture : Incitatifs aux fonds de dotation. Récupéré de : <http://actionplan.gc.ca/fr/initiative/fonds-du-canada-linvestissement-culture-incitatifs>.

*Profil du tourisme artistique et culturel en Ontario*, Rapport préparé par Research Resolutions & Consulting Ltd. pour le Conseil des arts de l'Ontario (2012). Récupéré de : [www.arts.on.ca/AssetFactory.aspx?did=8779](http://www.arts.on.ca/AssetFactory.aspx?did=8779).

Site Web de PCH : FCPA. Récupéré de : [www.pch.gc.ca/fra/1348687030281/1348687694432](http://www.pch.gc.ca/fra/1348687030281/1348687694432).

Statistique Canada. *Enquête sur les industries de services : Arts de la scène 2010*, 2012.

Torjman, Sherri. *Culture et loisirs : liens au mieux-être*, Institut Caledon, Ottawa, 2004.

Vancouver Foundation. *Weathering the Storm*, 2010. Récupéré de :  
<https://vancouverfoundation.ca/sites/default/files/documents/VanFdn-WeatheringTheStorm-Survey2009-Final.pdf>.