Patrimoine canadien Canadian Heritage

Canada

Évaluation du programme Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine

2011-2012 à 2014-2015

Direction des services d'évaluation

Le 17 octobre 2016

This publication is also available in English.

Cette publication se trouve en format HTML sur le site Web canada.ca/patrimoine-canadien
© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par la ministre de Patrimoine canadien, 2016

Nº de cat. CH7-10/2016F-PDF
ISBN 978-1-100-25182-0

Table des matières

Sommaire exécutif

1. Introduction 1

1.1 Objet 1

2. Profil du programme 2

2.1 Contexte 2
2.2 Objectifs et résultats 2
2.3 Volets du programme 3
2.4 Gestion du programme, gouvernance, groupes cibles, principaux intervenants et partenaires d'exécution 4
2.5 Ressources du programme 5
2.6 Contexte de l'évaluation 5

3. Méthodologie de l'évaluation 7

3.1 Portée, calendrier et contrôle de la qualité de l'évaluation 7
3.2 Questions d'évaluation 7
3.3 Méthodes d'évaluation 7

4. Constatations – pertinence 10

4.1 Question fondamentale 1 : besoin continu du programme 10
4.2 Question fondamentale 2 : conformité aux priorités du gouvernement 24
4.3 Question fondamentale 3 : harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral 26

5. Constatations – rendement 29

5.1 Question fondamentale 4 : réalisation des résultats escomptés 29
5.2 Question fondamentale 5 : démonstration de l'efficience et de l'économie 43
5.3 Autres questions d'évaluation 53

6. Conclusions et recommandations 64

6.1 Conclusion 64
6.1.1 Pertinence 64
6.1.2 Rendement – stteindre les résultats escomptés 65
6.1.3 Rendement – efficience et économie 66
6.1.4 Rendement – autres questions d'évaluation 67
6.2 Recommandations et réponse de la direction 69

Annexe A - questions fondamentales à prendre en compte dans les évaluations 77

Annexe B - modèle logique 78

Annexe C - cadre d'évaluation 79

Annexe D - tableaux et graphiques 84

Bibliographie 94

Liste des figures

Figure 1. Résultats touchant les normes de service – communication de la décision de financement 55

Figure 2. Degré de satisfaction à l'égard des différents aspects de l'exécution du programme DCAP (% des demandeurs très satisfaits et % des demandeurs plutôt satisfaits) 93

Liste des tableaux

Tableau 1. Dépenses budgétées et réelles pour la période de 2011-2012 à 2014-2015 5
Tableau 2. Nombre de demandes financées et montant demandé par exercice 84
Tableau 3. Catégories de festivals financés dans le cadre du programme DCAP en fonction du montant versé 84
Tableau 4. Répartition du financement du programme DCAP 84
Tableau 5. Nombre total et nombre moyen de partenaires locaux (de 2013-2014 à 2014-2015)....84
Tableau 6. Soutien en argent et en nature fourni par les administrations municipales, par volet et par exercice 85
Tableau 7. Soutien communautaire en argent et en nature, par volet 86
Tableau 8. Total versé aux bénéficiaires par volet 86
Tableau 9. Nombre total de bénévoles par volet 87
Tableau 10. Heures de bénévolat par volet....87
Tableau 11. Artistes, artisans et interprètes du patrimoine historique de la région 87
Tableau 12. Fréquentation totale et moyenne des festivals et des événements 87
Tableau 13. Fréquentation totale des activités artistiques et patrimoniales....88
Tableau 14. Résultats du triage pour le volet Festivals locaux....88
Tableau 15. Proportion des frais administratifs par rapport aux dépenses totales 89
Tableau 16. Frais administratifs d'autres programmes de Patrimoine canadien....89
Tableau 17. Frais administratifs totaux moyens par extrant (nombre de demandes et nombre de projets financés) de 2011-2012 à 2014-2015....90
Tableau 18. Coûts de programme par résultat (nombre de bénévoles, nombre d'artistes, d'artisans et d'interprètes du patrimoine, et nombre de participants) 90
Tableau 19. Dépenses budgétées et dépenses réelles liées au programme DCAP 91
Tableau 20. ETP prévus et réels pour le programme DCAP (de 2012-2013 à 2014-2015) 91
Tableau 21. Nombre de jours entre la réception de l'avis de décision et la date de début de l'événement (volet Festivals locaux)....92

Liste des acronymes

CIC	Citoyenneté et Immigration Canada
CLOSM	Communautés de langue officielle en situation minoritaire
DCAP	Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine
ETP	Équivalent temps plein
F et E	Fonctionnement et entretien
FCEC	Fonds du Canada pour les espaces culturels
FCPA	Fonds du Canada pour la présentation des arts
PNPFLP	Programme national de partage des frais pour les lieux patrimoniaux
S et C	Subventions et contributions
SGISC	Système de gestion de l'information – Subventions et contributions
SMRER	Stratégie de mesure du rendement, d'évaluation et de gestion des risques

Sommaire exécutif

Aperçu du programme

Géré et exécuté par la Direction de l'engagement des communautés au sein de la Direction générale de la participation des citoyens du ministère du Patrimoine canadien, le programme Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine (DCAP) a été lancé pour la toute première fois en 2007 en réponse au budget fédéral dans le but de soutenir les festivals locaux des arts et du patrimoine et les petits projets locaux d'immobilisations qui mettent l'accent sur la participation à l'échelle locale. En août 2009, le volet Fonds des legs a été ajouté pour offrir une aide financière aux projets d'immobilisations de plus grande envergure qui visent la restauration, la rénovation ou la transformation d'édifices existants ou d'espaces extérieurs.

Grâce au programme DCAP, des subventions et des contributions sont versées à des organismes communautaires sans but lucratif, à des gouvernements autochtones ou à des administrations municipales pour les aider à planifier et à organiser des événements et des projets qui favorisent la participation des citoyens de leur collectivité grâce aux arts de la scène et aux arts visuels, ainsi qu'à l'expression, la célébration et la préservation du patrimoine local. Le programme DCAP est administré au moyen de trois sous-composantes :

- Le volet **Festivals des arts locaux et du patrimoine local** vise à offrir une aide financière aux festivals, aux événements et aux activités qui favorisent la participation des Canadiens à leur collectivité au moyen de présentations publiques régulières d'artistes locaux ou du patrimoine historique local.
- Le volet **Commémorations historiques communautaires – programmation** offre une aide financière pour les activités et les événements ponctuels qui favorisent la participation des Canadiens à leur collectivité par l'entremise de la commémoration de l'anniversaire d'événements ou de personnages historiques locaux importants.
- Le volet **Fonds des legs des commémorations historiques communautaires** finance des projets d'immobilisations qui favorisent la participation des Canadiens à leur collectivité par l'entremise de la commémoration d'anniversaires importants de personnalités ou d'événements locaux.

Selon l'Architecture d'alignement des programmes de Patrimoine canadien, le programme DCAP est un sous-programme du programme Engagement et participation communautaire, et il contribue au résultat « Les Canadiens partagent, expriment et apprécient leur identité canadienne ».

Contexte et objet

L'évaluation du programme DCAP porte sur la période s'échelonnant du 1er avril 2011 au 31 mars 2015. L'évaluation a été effectuée au cours de l'exercice 2015-2016 par la Direction des services d'évaluation de Patrimoine canadien en collaboration avec le Groupe de recherche sur

les politiques pour ce qui touche à la recension des écrits ainsi qu'à l'administration des sondages.

L'évaluation avait pour objectif d'examiner :

- la pertinence du programme, plus particulièrement la mesure dans laquelle (i) le programme DCAP continue de répondre à un besoin manifeste et satisfait aux besoins de la population canadienne; (ii) les objectifs du programme DCAP sont conformes aux priorités du gouvernement fédéral et aux résultats stratégiques du Ministère; (iii) le programme DCAP est en harmonie avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral et de Patrimoine canadien;
- le rendement du programme (efficacité, efficience et économie);
- d'autres questions liées au programme, y compris la mesure du rendement ainsi que la conception et la mise en œuvre du programme.

Approche et méthodologie de l'évaluation

Approche méthodologique

L'évaluation repose sur les lignes d'enquête suivantes : recension des écrits, examen des documents, examen des dossiers de projet et des bases de données administratives; entrevues avec les informateurs clés, notamment des fonctionnaires de Patrimoine canadien (bureaux nationaux et régionaux), des bénéficiaires du financement du programme DCAP, des candidats qui n'ont pas réussi à obtenir de financement et des représentants des administrations provinciales et municipales; études de cas et sondages menés auprès de bénéficiaires du financement et de candidats qui n'ont pas réussi à obtenir de financement.

Limites et défis

Voici les limites de l'évaluation qui ont été prises en considération lors de la présentation des résultats, des constatations et des recommandations : les données sur les résultats à long terme du programme sont insuffisantes, les données relatives au rendement des projets du volet Fonds des legs pour 2014-2015 contiennent des lacunes, et la portée du programme comprend trois volets associés à des activités, à des modèles de financement et à des processus d'évaluation différents, ce qui ajoute à la complexité de l'évaluation.

Constatations

Pertinence

Les conditions dans lesquelles le programme DCAP a été conçu persistent aujourd'hui, soit le manque de sources de financement pour les festivals locaux et les événements commémoratifs et, plus généralement, pour les projets d'immobilisations des arts et du patrimoine et pour les événements et les projets visant à la participation des Canadiens. Les infrastructures canadiennes des arts et du patrimoine sont fragilisées après avoir été négligées durant de nombreuses années alors que le financement visant à soutenir la restauration, la rénovation ou la transformation des immeubles existants et des espaces extérieurs ayant une importance locale était insuffisant.

Les bénéficiaires estiment que l'objectif du programme DCAP, qui est de favoriser la participation des citoyens, est pertinent, et la majorité des bénéficiaires de financement pour les volets Festivals locaux et Commémorations communautaires conviennent « dans une grande mesure » que le programme DCAP accroît efficacement la participation des citoyens à leur collectivité. Les bénéficiaires du volet Fonds des legs étaient, pour leur part, légèrement moins nombreux à être d'accord avec cet énoncé.

Les données d'évaluation révèlent qu'il y a consensus chez les Canadiens, qui estiment que les arts et les expériences culturelles contribuent au bien-être des communautés et des particuliers. Les festivals financés par le programme DCAP, en particulier, ont permis de créer un sentiment d'appartenance à la collectivité, d'engagement civil et de fierté communautaire, témoignant de la pertinence du soutien du gouvernement fédéral dans ce domaine.

Le programme DCAP répond aux besoins puisqu'il a versé des fonds à presque tous les candidats admissibles (90 %) des volets Festivals locaux et Commémorations communautaires qui ont obtenu la note minimale requise, ainsi qu'à 70 % des candidats admissibles au volet Fonds des legs. Toutefois, le montant du financement demandé était supérieur aux fonds disponibles. Au cours de cette période, les candidats retenus ont demandé 152,5 millions de dollars et le gouvernement fédéral a versé 68,3 millions de dollars pour soutenir les festivals locaux, les commémorations communautaires et les projets de legs dans les communautés. Le montant moyen du financement versé pour un projet par rapport au montant admissible demandé pour les quatre années est de 41,3 % pour le volet Festivals locaux et de 44,1 % pour les projets du volet Commémorations communautaires. En ce qui concerne les projets du volet Fonds des legs, le montant versé au bénéficiaire par rapport au montant demandé est d'environ 74 %.

Au cours des deux dernières années de la période visée par l'évaluation, le programme a reçu moins de demandes, surtout pour ce qui est des volets Commémorations communautaires et Fonds des legs. Bien que la cause exacte de cette diminution nous échappe, les informateurs clés de Patrimoine canadien ont suggéré que cela s'expliquerait par la progression normale du programme et par des facteurs tels que le critère d'admissibilité pour les commémorations du centenaire ou d'anniversaires subséquents en tranche de 25 ans.

Au cours de la période visée par l'évaluation, le programme DCAP était conforme aux priorités gouvernementales, soit promouvoir le dynamisme des communautés canadiennes et soutenir les arts, la culture et le patrimoine, ainsi qu'à l'objectif stratégique de Patrimoine canadien voulant que les Canadiens partagent, expriment et apprécient leur identité canadienne. Le programme a contribué à deux priorités ministérielles : rassembler les Canadiens et célébrer notre patrimoine et notre histoire. À l'heure actuelle, le programme ne vise pas à financer précisément les objectifs du gouvernement du Canada liés à la diversité ni les groupes prioritaires de Patrimoine canadien (p. ex. communautés de langue officielle en situation minoritaire, groupes ethnoculturels, Autochtones et jeunes).

Tous les intervenants clés ont convenu que l'exécution du programme est un rôle approprié pour le gouvernement fédéral et pour Patrimoine canadien, compte tenu tout d'abord du fait que le Ministère a le mandat de renforcer l'identité canadienne par l'entremise d'une citoyenneté active, engagée et inclusive, et de reconnaître l'importance d'une identité sociale commune, ainsi que du

fait qu'il y a peu de sources de financement pour les petits festivals locaux, plus particulièrement les festivals visant la participation des citoyens.

Rendement : Atteinte des résultats attendus

De 2011-2012 à 2014-2015, le ministère du Patrimoine canadien a financé 3 336 projets et offert aux organismes locaux près de 68,3 millions de dollars pour organiser des festivals locaux, des commémorations communautaires et des projets commémoratifs dans leur collectivité, contribuant ainsi au résultat immédiat du programme, soit voir à ce que les organismes locaux reçoivent des ressources financières pour organiser un festival local, une commémoration communautaire ou un projet commémoratif dans leur collectivité. Le financement a permis aux bénéficiaires de compenser les coûts associés à l'embauche d'artistes, d'artisans et d'interprètes du patrimoine de la localité, et de soutenir les bénévoles. Même si le financement du programme DCAP a eu une incidence considérable sur la capacité de la majorité des bénéficiaires à organiser leurs événements, il a eu une incidence plus marquée sur les bénéficiaires du Fonds des legs et les bénéficiaires ruraux organisant un festival local. Ceux-ci étaient plus susceptibles d'indiquer, dans leurs réponses au sondage, que l'événement n'aurait pas eu lieu sans le financement du programme DCAP.

Les organisations ayant reçu du financement ont contribué à l'atteinte des résultats du programme DCAP en matière de participation des citoyens :

- Le financement du programme DCAP a joué un rôle important en aidant les organisations à obtenir des contributions en espèces et en nature des partenaires communautaires. Les organisations financées ont conclu des partenariats locaux et obtenu des sommes et un soutien considérables des partenaires municipaux et communautaires de même que des partenaires extérieurs comme les gouvernements provinciaux. De 2011-2012 à 2014-2015, les projets financés dans le cadre du programme DCAP ont obtenu 298,6 millions de dollars en espèces et en nature des partenaires municipaux et communautaires. Pour chaque dollar investi par Patrimoine canadien, les projets ont obtenu 5 $ de contribution en espèces et en nature des partenaires municipaux et communautaires.
- En moyenne, les projets du programme DCAP ont eu recours à 159 bénévoles et cumulé 4 366 heures de travail bénévole par projet, dépassant ainsi l'objectif de 149 bénévoles et 3 954 heures de travail bénévole par projet.
- Les projets du programme DCAP ont permis d'offrir aux artistes, aux artisans et aux interprètes du patrimoine locaux des occasions de participer à leur collectivité. Les projets du programme DCAP comptaient en moyenne 158 artistes, artisans et interprètes du patrimoine de leur localité par projet, dépassant ainsi l'objectif de 125 par projet.
- Les projets du programme DCAP ont donné accès aux citoyens à des activités artistiques et patrimoniales locales. En moyenne, les projets du programme DCAP comptaient 28 436 visiteurs ou participants, dépassant ainsi l'objectif de 22 343 visiteurs ou participants par projet[1].

[1] L'objectif est précisé dans la stratégie de mesure du rendement, d'évaluation et de gestion des risques du programme (mai 2013).

Par leur nature, les projets du Fonds des legs offrent moins d'occasions au chapitre de la participation des citoyens. Par conséquent, les résultats ont été relativement modestes quant au nombre de bénévoles, d'artistes, d'artisans et d'interprètes du patrimoine comparativement aux volets Festivals locaux et Commémorations communautaires.

Il n'y a pas eu de collecte de données systématique pour l'atteinte des résultats au-delà des données recueillies relativement aux résultats immédiats et intermédiaires à la fin des projets financés. Par conséquent, il est difficile d'évaluer l'atteinte du résultat ultime, soit voir à ce que les citoyens de partout au pays participent à leurs communautés par le biais des arts et du patrimoine locaux. Toutefois, les témoignages anecdotiques obtenus dans le cadre des entrevues et des sondages donnent à penser que les projets du programme DCAP ont procuré aux communautés des avantages sociaux, ont contribué à une meilleure appréciation des arts et du patrimoine, ont mené à la création de partenariats à long terme et ont généré des retombées pour les artistes.

Rendement : efficience et économie

Les frais administratifs défrayés par le ministère du Patrimoine canadien pour la gestion et la prestation du programme DCAP se sont élevés à 15 752 828 $ pour la période de 2011-2012 à 2014-2015, ce qui représente 18,7 % des dépenses totales du programme. Ce montant est supérieur à celui de l'évaluation précédente (16,4 %) ainsi qu'aux montants versés par les programmes semblables du Ministère évalués en 2014 (Fonds du Canada pour les espaces culturels [FCEC] : 7 % et Fonds du Canada pour la présentation des arts : 11 %). Si l'on compare le volume de demandes, le volet Festivals locaux du programme DCAP a reçu annuellement 1,4 fois le nombre de demandes qu'a reçues le Fonds du Canada pour la présentation des arts. Si l'on compare le volet Fonds des legs au Fonds du Canada pour les espaces culturels, celui-ci a reçu quatre fois plus de demandes par année que le Fonds des legs.

La proportion des frais administratifs par rapport aux dépenses totales pour l'administration du Fonds des legs et des activités liées au programme réalisées à l'Administration centrale totalisait en moyenne 20,7 % pour les quatre années visées par l'évaluation[2]. Le rapport entre les frais administratifs et les dépenses totales était plus élevé en 2014-2015 (25,1 %). Cette hausse est attribuable au fait que 2,7 millions de dollars en subventions et contributions (S et C) n'ont pas été utilisés par le programme. Certains bénéficiaires du Fonds des legs n'ont pas dépensé tous les fonds qu'ils ont reçus, et certains projets n'ont pas été approuvés. En raison d'impératifs de temps, le programme n'a pas été en mesure de réaffecter les fonds. La proportion des frais administratifs par rapport aux dépenses totales du programme pour mettre en œuvre les volets Commémorations communautaires et Fonds des legs ainsi que les activités régionales connexes est demeurée relativement stable, totalisant en moyenne 18,2 % au cours des quatre années visées.

Comparativement aux projets des volets Festivals locaux et Commémorations communautaires, les projets du volet Fonds des legs ont généré des frais administratifs plus élevés par demande

[2] Il est à noter que les frais administratifs pour le Fonds des legs, administré par le Bureau national, comprenaient une partie des frais associés au bureau du directeur général de même que les frais associés à la coordination du programme pour les deux volets régionaux.

examinée et projet financé, ce qui témoigne des différences sur le plan des caractéristiques et de la complexité des projets du Fonds des legs, du nombre de demandes approuvées, du montant du financement et de la structure du processus d'examen des demandes. Le Fonds des legs affichait également le coût le plus élevé par résultat, ce qui reflète le fait que les projets du Fonds des legs sont fondamentalement différents des projets des volets Festivals locaux et Commémorations communautaires, et qu'ils affichent des résultats inférieurs au chapitre de la participation des citoyens.

Tous les intervenants étaient d'avis que le programme DCAP est complémentaire à tout autre programme offert par d'autres organismes de financement ou ordres de gouvernement. Un examen des programmes du ministère du Patrimoine canadien a permis de conclure que les programmes visent différents objectifs et sont conçus pour occuper un créneau précis, ce qui les rend complémentaires. Une analyse des programmes provinciaux et territoriaux a permis de conclure que la majorité de ces programmes ont des visées économiques ou touristiques; ils ne sont pas axés sur l'engagement des citoyens.

Rendement : autres questions

Dans l'ensemble, les bénéficiaires sont satisfaits de la conception et de l'exécution du programme. Les résultats de l'enquête révèlent des niveaux de satisfaction plus faibles à l'égard de certains aspects du programme, y compris la rapidité avec laquelle la décision de financement est communiquée, la complexité de la demande de financement et, dans le cas des festivals locaux, le niveau de financement accordé par rapport à ce qui a été demandé. L'objectif du programme qui consiste à financer tous les bénéficiaires admissibles obtenant la note minimale requise contribue à l'efficacité et à l'équité du programme, et permet d'aider davantage de demandeurs. Toutefois, un certain nombre de facteurs peuvent avoir une incidence sur les contributions individuelles et entraîner une fluctuation des montants reçus par certains bénéficiaires qui organisent un festival chaque année. Ces fluctuations annuelles du financement ainsi que les retards dans la communication des décisions de financement et le choix du moment de cette communication entraînent des difficultés pour les organisateurs de certains festivals réguliers, notamment sur le plan de leur capacité de planifier et de mettre à profit le financement du programme DCAP pour obtenir du financement auprès d'autres sources.

À l'heure actuelle, le programme ne cible pas les organisations les plus vulnérables ayant davantage besoin d'une aide financière et de stabilité financière, notamment les organisations des petites communautés et des régions rurales dont l'accès au financement est limité. Les petits festivals et les festivals de petites communautés étaient en compétition avec des festivals de plus grande envergure, biens établis et connaissant déjà du succès en matière d'accès au financement. Les paramètres utilisés pour déterminer le montant du financement accordé aux organisations responsables des grands festivals bien établis qui satisfont aux critères d'admissibilité et qui ont obtenu la note requise sont les mêmes que pour les petites organisations. Certains de ces grands festivals sont financés par le programme DCAP depuis de nombreuses années. Les données administratives indiquent que le financement qui leur est accordé a eu une incidence sur la disponibilité des fonds pour les petits festivals. Compte tenu du fait que leurs dépenses admissibles étaient plus élevées en règle générale, un pourcentage considérable du financement du programme DCAP (16 %) a été accordé aux 95 plus grands projets, qui comptent pour 3 % du

nombre total de projets, tandis que les 914 plus petits projets, représentant 32 % du nombre total de projets, n'ont obtenu que 9 % du financement du programme.

Quelques projets patrimoniaux ayant trait à des lieux historiques désignés à l'échelle nationale ou en vertu d'une loi provinciale ont été réalisés entre 2011-2012 et 2014-2015. Bien que les demandeurs qui soumettent une demande au Fonds des legs doivent indiquer qu'ils ont consulté les *Normes et lignes directrices pour la conservation des lieux patrimoniaux au Canada* et qu'ils sont en conformité avec celles-ci, les responsables du programme n'ont accès à aucun document confirmant que les projets sont conformes aux normes et aux lignes directrices.

L'évaluation indique que des données sur les résultats immédiats et intermédiaires du programme sont recueillies, et qu'un rapport annuel sur le rendement du programme est produit. Tout porte à croire que les renseignements sont analysés et utilisés pour améliorer le programme. Cependant, aucune donnée n'est recueillie sur le résultat ultime du programme, et les contributions du programme aux objectifs du gouvernement du Canada en matière de diversité ainsi qu'aux priorités de Patrimoine canadien (jeunes, communautés de langue officielle en situation minoritaire, peuples autochtones et groupes ethnoculturels) ne font l'objet d'aucun suivi.

Les intervenants ont indiqué que les projets du programme DCAP ont des avantages sociaux et communautaires (p. ex. cohésion sociale, fierté et sentiment d'appartenance à la collectivité), mais que le modèle logique et la stratégie de mesure du rendement du programme ne tiennent pas compte des avantages sociaux, culturels et communautaires découlant de projets financés par le programme DCAP.

Conclusions et recommandations

Conclusions

Le programme DCAP demeure pertinent. L'évaluation des données probantes a confirmé que le soutien fédéral offert aux festivals locaux et aux événements commémoratifs est toujours nécessaire. Le programme a été efficace dans la mesure où il a permis d'offrir du financement à presque tous les demandeurs admissibles du volet Commémorations communautaires et du volet Festivals locaux ainsi que, dans une moindre mesure, aux demandeurs du volet Fonds des legs. Cependant, les montants réclamés lors des demandes de financement ont excédé les fonds disponibles. Durant la période d'évaluation, il a été prouvé que le programme respectait les priorités et les objectifs du gouvernement fédéral et du Ministère. Enfin, on estime que le gouvernement fédéral joue un rôle approprié en faisant la promotion de la participation citoyenne au sein des communautés.

Bien que le personnel du programme ait déployé des efforts continus afin d'ajuster les éléments de son modèle de financement pour répondre aux problèmes liés à la fluctuation annuelle du financement disponible, il devrait continuer de tenter de trouver des façons de soutenir les organisations les plus vulnérables qui ont davantage besoin de stabilité, comme les organisations dans les petites communautés ou les régions rurales qui ont parfois plus de difficulté à accéder au financement. Le personnel du programme devrait examiner le financement qu'il accorde aux festivals de grande envergure bien établis, ainsi que les montants qu'ils reçoivent, afin de

déterminer quels sont leurs besoins continus en matière de financement en vue d'éventuellement réattribuer ces fonds pour soutenir davantage les organisations vulnérables ou les projets qui appuient les priorités de Patrimoine canadien et du gouvernement du Canada. De plus, puisqu'il n'existe pas de documentation sur la méthodologie employée pour obtenir les outils et les grilles de population utilisés pour déterminer le mérite des événements, le personnel du programme devrait se pencher sur ces outils afin de s'assurer qu'ils ne désavantagent pas les petites communautés.

Dans l'ensemble, le programme a atteint les objectifs qu'il s'était fixés et a dépassé ses cibles en matière de rendement liées à ses résultats intermédiaires. Les fonds fournis par DCAP sont complémentaires, c'est-à-dire qu'en l'absence du soutien fourni par Patrimoine canadien, la plupart des projets financés auraient tout de même eu lieu, mais leur portée aurait été moindre. Les organisations financées sont parvenues à tirer profit du financement offert par DCAP afin de garantir le soutien en argent et en nature de partenaires municipaux et communautaires. Le programme a eu des répercussions sur la participation des citoyens (partenaires, bénévoles, artistes locaux, artisans locaux et interprètes du patrimoine ainsi que citoyens de la région) dans les communautés. Le programme a également accru la capacité des organisations communautaires locales à offrir des manifestations artistiques et patrimoniales aux communautés. Des données anecdotiques et des données d'enquête prêtent à penser que les projets ont contribué à générer des retombées sociales et communautaires positives, quoique les données sur les répercussions à long terme ne soient pas systématiquement recueillies par le programme.

Il y a possibilité pour le programme d'améliorer son efficacité tout en perfectionnant les services qu'il fournit aux bénéficiaires de son financement. Le ratio des frais administratifs du programme était élevé lors de la période d'évaluation, et le personnel du programme a eu des difficultés à respecter sa norme de service concernant l'avis de décision de financement, soit 26 semaines. En revanche, dans le cas du volet Festivals locaux, la majorité des festivals sont des bénéficiaires réguliers; par conséquent, la plupart d'entre eux présentent peu de risques et reçoivent de petits montants de financement. Parmi les possibilités qui s'offrent aux responsables du programme, on pourrait envisager de simplifier les processus de demande et d'évaluation, particulièrement pour les dossiers présentant de faibles risques, notamment en créant un processus d'approbation accéléré et en approuvant le financement de projets pour plus d'une année. De telles mesures contribueraient à réduire les délais de traitement des demandes ainsi que le temps requis pour aviser les bénéficiaires des décisions prises, ce qui améliorerait l'efficacité du processus et augmenterait le taux de satisfaction des bénéficiaires. Le rendement pourrait également être accru en simplifiant et en clarifiant les demandes, ce qui aurait pour effet de réduire le nombre d'interactions entre les bénéficiaires et le personnel du programme. Le fait d'apporter des améliorations à ces éléments permettrait d'alléger le fardeau administratif qui pèse sur le personnel du programme et sur les bénéficiaires.

La mesure du rendement pourrait être renforcée dans certains secteurs, notamment, en déterminant des résultats qui reflètent les répercussions des projets du volet Fonds des legs ainsi qu'en recueillant des données sur le résultat ultime du programme et sur sa contribution aux objectifs en matière de diversité du gouvernement du Canada et aux groupes prioritaires de Patrimoine canadien (jeunes, communautés de langue officielle en situation minoritaire ainsi que

communautés autochtones et ethnoculturelles). Les résultats relatifs à la participation des citoyens semblent moins pertinents dans le cadre des projets du volet Fonds des legs, et les résultats de DCAP ne semblent pas résonner aussi fort auprès des bénéficiaires de ce volet, ce qui prête à penser que l'on pourrait envisager de créer des indicateurs de rendement qui reflètent mieux les résultats du Fonds des legs. Par ailleurs, la collecte de données sur les répercussions à long terme, notamment les avantages sociaux, culturels et communautaires tirés des projets financés par DCAP, renforcerait la capacité de mesurer les progrès vers la réalisation de l'ultime objectif de DCAP et de fournir des données probantes sur les effets à long terme de DCAP sur les Canadiens. Toutefois, la collecte de données additionnelles doit être raisonnable et prendre en compte le fardeau qu'elle impose aux bénéficiaires et au personnel du programme tout en demeurant en harmonie avec l'orientation prise concernant la production de rapports dans l'initiative de modernisation des subventions et des contributions.

Bien que les *Normes et lignes directrices pour la conservation des lieux patrimoniaux au Canada* ne soient pas juridiquement contraignantes et que le programme demande aux participants d'indiquer sur leur demande qu'ils ont consulté ce document et en respectent leurs dispositions, mesure prise pour assurer la préservation de l'intégrité des lieux historiques, les bénéficiaires devraient avoir à fournir davantage de preuves pour montrer qu'ils respectent les normes et les lignes directrices avant et après la réalisation de leur projet.

La voie de l'avenir

Le programme Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine (DCAP) s'est avéré un moyen efficace pour appuyer les priorités du gouvernement du Canada qui consistent à investir dans des communautés dynamiques, à célébrer nos arts et notre patrimoine, et à promouvoir les objectifs de Patrimoine canadien en matière de participation des citoyens en consacrant une partie de son financement à recruter des partenaires communautaires et en incitant les citoyens locaux à se porter bénévoles et à participer aux événements. Les données d'évaluation révèlent que le programme DCAP demeure pertinent compte tenu du fait qu'il y a peu de sources de financement vers lesquelles les petites communautés peuvent se tourner pour les festivals et les commémorations qui favorisent la participation des citoyens à leurs communautés.

Le budget de 2016 a mis de l'avant plusieurs grands thèmes politiques qui représentent une priorité pour le gouvernement du Canada, notamment la diversité et l'inclusion; le soutien des efforts déployés pour rebâtir à l'échelle nationale la relation entre les Canadiens autochtones et non autochtones; la contribution et le soutien de la jeunesse; et notre environnement. Le programme DCAP, parce qu'il est flexible et peut s'étendre à toutes les communautés du pays, peu importe où elles se trouvent, grâce surtout à son volet des festivals locaux, pourrait constituer un outil politique efficace dans la réalisation de ces grands thèmes prioritaires du gouvernement du Canada si l'on accorde plus d'importance aux organisations qui proposent des projets et des événements reflétant les priorités du gouvernement et si l'on contribue à leur réalisation au moyen, peut-être, de contributions plus importantes.

Sans qu'il s'agisse d'un critère officiel de financement, les renseignements obtenus au moyen de sondages révèlent que plusieurs des festivals financés par le programme DCAP avaient un volet

ethnoculturel ou multiculturel, et que certains d'entre eux ont également reçu un financement du Programme du multiculturalisme de Citoyenneté et Immigration Canada (CIC). Quoique ces deux programmes poursuivent des objectifs différents, le financement versé par l'entremise de ceux-ci a été jugé complémentaire. Avec le transfert du Programme du multiculturalisme de CIC à Patrimoine canadien en 2015, cependant, le Ministère devra procéder à un exercice de politique stratégique afin d'examiner les interdépendances entre les politiques et les programmes de Patrimoine canadien, ce qui inclut le volet des festivals locaux du programme DCAP, et déterminer de quelle façon chaque programme pourrait le mieux contribuer aux résultats stratégiques de Patrimoine canadien et aux grands thèmes politiques du gouvernement, y compris ses vastes aspirations en matière de diversité et d'inclusion, de sorte à garantir l'absence de chevauchement entre ces deux programmes.

Pour l'avenir, il faudra accorder une plus grande attention aux communautés et aux organisations particulièrement vulnérables, comme les petites communautés et les communautés en milieu rural, pour lesquelles il n'est pas facile d'avoir accès à du financement et qui ont grandement besoin de pouvoir compter sur un flux de financement stable. Il faudra aussi porter attention aux communautés et aux organisations qui soutiennent les principes de diversité et d'inclusion du gouvernement du Canada, et appuient les groupes cibles de Patrimoine canadien (jeunes, communautés de langue officielle en situation minoritaire et groupes autochtones et ethnoculturels).

Recommandations

Les cinq recommandations suivantes découlent des conclusions de l'évaluation.

Recommandation nº 1
Étant donné les objectifs en matière de diversité du gouvernement du Canada et les priorités de Patrimoine canadien, notamment au regard des jeunes, des communautés de langue officielle en situation minoritaire et des communautés autochtones et ethnoculturelles, ainsi que les besoins des organisations bénéficiaires, le sous-ministre adjoint du Secteur de la citoyenneté, du patrimoine et des régions devrait revoir le financement du programme DCAP versé aux festivals locaux, y compris les critères et les outils d'évaluation, afin de voir à ne pas créer involontairement des obstacles à l'obtention d'un financement pour les petites communautés et les organisations qui appuient les priorités du gouvernement du Canada et de Patrimoine canadien.

Recommandation nº 2
Il est recommandé que le sous-ministre adjoint du Secteur de la citoyenneté, du patrimoine et des régions trouve des moyens de gagner en efficience en :

- simplifiant les processus de demande, d'évaluation et de présentation de rapports, en particulier pour les clients réguliers assortis d'un faible niveau de risque;
- réduisant le temps nécessaire au traitement des dossiers de façon à respecter les délais prescrits dans les normes de service établies;
- clarifiant et en simplifiant les lignes directrices et les processus relatifs aux demandes.

Recommandation nº 3
Il est recommandé que le sous-ministre adjoint du Secteur de la citoyenneté, du patrimoine et des régions revoie la stratégie de mesure du rendement du programme pour que celle-ci :

- soit harmonisée avec le cadre ministériel lié aux résultats, actuellement à l'étape de l'élaboration, et recueille des données sur les incidences du programme;
- recueille des données sur la contribution des projets à la réalisation des objectifs de diversité du gouvernement du Canada et des priorités de Patrimoine canadien, y compris, sans s'y limiter, les projets liés aux jeunes, aux communautés de langue officielle en situation minoritaire et aux communautés autochtones, et les projets dont le volet ethnoculturel ou multiculturel est prédominant.

Recommandation nº 4
Il est recommandé que le sous-ministre adjoint du Secteur de la citoyenneté, du patrimoine et des régions examine les mesures du rendement axé sur la participation des citoyens du volet du programme DCAP Fonds des legs afin d'y inclure des indicateurs pouvant mesurer avec plus de justesse les résultats de ces projets.

Recommandation nº 5
En ce qui a trait aux projets de rénovation ou de restauration ayant une incidence sur un endroit désigné lieu historique national ou provincial, ou désigné par une municipalité, il est recommandé que le sous-ministre adjoint du Secteur de la citoyenneté, du patrimoine et des régions :

- demande aux bénéficiaires une attestation de conformité aux *Normes et lignes directrices pour la conservation des lieux patrimoniaux au Canada* dans le cadre du processus de demande et une fois le projet terminé;
- obtienne les documents justificatifs présentés aux gouvernements provinciaux, territoriaux ou municipaux afin d'attester la conformité aux *Normes et lignes directrices*, lorsque cela est possible.

1. Introduction

Le présent document constitue le rapport final de l'évaluation du programme Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine (DCAP) pour la période de 2011-2012 à 2014-2015. Cette évaluation répond à l'exigence voulant qu'une évaluation complète de tous les programmes de subventions et de contributions permanents soit effectuée conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et à la Politique sur l'évaluation de 2009 du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Le rapport est divisé en six sections, y compris la présente introduction. Un résumé du programme DCAP et du contexte de cette évaluation figure à la section 2. La section 3 donne une brève description de la conception de l'évaluation et des méthodes utilisées, notamment les limites sur le plan méthodologique et les défis rencontrés. À la section 4 figurent les principales constatations relatives à la pertinence. La section 5 établir les principales constatations sur le plan du rendement, y compris l'atteinte des résultats attendus ainsi que l'efficience et l'économie. Les conclusions et les recommandations figurent à la section 6.

1.1 Objet

Le présent rapport d'évaluation sera utilisé par le Ministère pour les besoins de la surveillance et de la mesure du rendement, ainsi que pour appuyer l'amélioration des politiques et du programme de même que toute future mise à jour des modalités du programme.

2. Profil du programme

2.1 Contexte

Le programme DCAP a été lancé comme nouveau programme du ministère du Patrimoine canadien en 2007-2008 en réponse au budget fédéral de 2007 dans lequel le gouvernement exprimait l'intention d'appuyer les festivals locaux des arts et du patrimoine ainsi que les petits projets d'immobilisations mettant l'accent sur la participation locale. À l'époque, le programme comportait deux volets : Festivals des arts locaux et du patrimoine local, et Commémorations historiques communautaires – Programmation. En août 2009, le volet Fonds des legs des commémorations historiques communautaires a été ajouté à l'appui de grands projets d'immobilisations visant la restauration, la rénovation ou la transformation d'immeubles et d'espaces extérieurs existants. Les trois volets mettent l'accent sur la participation des citoyens à la vie de leur collectivité au moyen des arts de la scène et des arts visuels, ainsi qu'à l'expression, à la célébration et à la préservation du patrimoine local.

En 2014-2015, le programme DCAP était un sous-programme du programme Engagement et participation communautaire présenté dans l'Architecture d'alignement des programmes de Patrimoine canadien. Il contribuait au résultat stratégique 2 : « Les Canadiens partagent, expriment et apprécient leur identité canadienne ».

2.2 Objectifs et résultats

L'objectif global du programme DCAP consiste à favoriser la participation des citoyens à la vie de leur collectivité au moyen des arts de la scène et des arts visuels, ainsi que de l'expression, de la célébration et de la préservation du patrimoine historique local[3]. Les résultats attendus du programme sont exposés dans les modalités du programme (2013).

Résultat immédiat

- Les organisations locales reçoivent des ressources financières pour organiser des festivals locaux, des commémorations communautaires et des projets de legs dans leur collectivité.

Résultats intermédiaires

- Les partenaires au sein de la collectivité offrent un soutien financier pour des festivals locaux, des commémorations communautaires et des projets de legs financés.
- Les citoyens ont l'occasion de participer à la vie de leur collectivité grâce à des activités artistiques et patrimoniales locales.
- Les artistes, les artisans et les interprètes du patrimoine ont l'occasion de participer à la vie de leur collectivité grâce à des activités artistiques et patrimoniales locales.
- Les citoyens ont accès au patrimoine et aux arts locaux.

Résultat ultime

- Les citoyens de tout le pays participent à la vie de leur collectivité grâce à des activités artistiques et patrimoniales locales.

[3] Canada, ministère du Patrimoine canadien, *Modalités – Programme de contributions intitulé : Contributions à l'appui du programme Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine*, Gatineau, ministère du Patrimoine canadien, 2013.

À long terme, l'on s'attend à ce que ces résultats appuient le résultat stratégique suivant de Patrimoine canadien : Les Canadiens partagent, expriment et apprécient leur identité canadienne. Ce résultat vise à renforcer l'identité canadienne par une citoyenneté active, engagée et inclusive, et par la reconnaissance de l'importance de la dualité linguistique et d'une identité civique commune. Les résultats appuient le mandat du Ministère, aux termes duquel tous les Canadiens profitent pleinement d'expériences culturelles dynamiques, célèbrent leur histoire et leur patrimoine, et contribuent à bâtir des communautés créatives.

2.3 Volets du programme

Le programme DCAP cherche à atteindre son objectif en versant des subventions et contributions à des organismes communautaires sans but lucratif, aux gouvernements autochtones ou aux administrations municipales en vue de les appuyer dans la planification et l'organisation d'événements et de projets qui favorisent la participation des citoyens à la vie de leur collectivité au moyen des arts de la scène et des arts visuels, ainsi qu'au moyen de l'expression, de la célébration et de la préservation du patrimoine historique local. Un résumé de chacun des volets et des critères d'admissibilité des demandeurs de subventions et contributions figure ci-après.

Volet I – Festivals des arts locaux et du patrimoine local (Festivals locaux)

Le volet Festivals des arts locaux et du patrimoine local vise à offrir une aide financière à l'appui de la tenue de festivals, d'événements et d'activités qui favorisent la participation des Canadiens à la vie de leur collectivité au moyen de présentations publiques régulières d'artistes de la région ou du patrimoine historique local. Ce volet offre du financement visant à couvrir jusqu'à 100 % des dépenses admissibles pour un maximum de 200 000 $ pour les festivals réguliers qui présentent des artistes et artisans locaux ou des interprètes du patrimoine local, qui font participer activement des membres de la communauté locale et qui sont destinés au grand public et accessibles à celui-ci. Au cours des quatre années visées par l'évaluation, les dépenses au titre des subventions et contributions pour ce volet s'élevaient, en moyenne, à 10,6 millions de dollars par année.

Volet II – Commémorations historiques communautaires – Programmation (Commémorations communautaires)

Le volet Commémorations historiques communautaires – Programmation vise à offrir une aide financière à l'appui de la tenue d'événements et d'activités non régulières qui favorisent la participation des Canadiens à la vie de leur collectivité au moyen de la commémoration de l'anniversaire d'événements ou de personnages historiques locaux importants. Ce volet offre du financement visant à couvrir jusqu'à 100 % des dépenses admissibles pour un maximum de 200 000 $ pour les événements, les activités connexes et les petits projets d'immobilisations non réguliers ayant pour but de commémorer un événement historique local important ou de rendre hommage à une personnalité historique locale importante, de souligner un 100e anniversaire ou un anniversaire de plus de 100 ans par tranches de 25 ans (p. ex. 125e, 150e), de mettre en valeur les œuvres d'artistes, d'artisans ou d'interprètes du patrimoine historique de la région et de solliciter activement la participation des membres de la collectivité locale. Ils doivent également être destinés au grand public et accessible à celui-ci. Les projets d'immobilisations admissibles, par exemple des projets artistiques communautaires, la

restauration d'objets, la publication de livres sur l'histoire de la collectivité et la réalisation de statues et de fresques, peuvent être financés jusqu'à concurrence de 25 000 $. Au cours des quatre années visées par l'évaluation, les dépenses au titre des subventions et contributions pour ce volet s'élevaient, en moyenne, à 2,7 millions de dollars par année.

Volet III – Fonds des legs des commémorations historiques communautaires (Fonds des legs)

Le volet Fonds des legs des commémorations historiques communautaires vise à offrir une aide financière à l'appui de projets d'immobilisations qui favorisent la participation des Canadiens à la vie de leur collectivité au moyen de la commémoration de l'anniversaire d'événements ou de personnages historiques locaux importants. Ce volet offre du financement visant à couvrir jusqu'à 50 % des dépenses admissibles pour un maximum de 500 000 $ pour des projets d'immobilisations communautaires commémorant un événement historique local important ou rendant hommage à une personnalité historique locale importante; soulignant un 100e anniversaire ou un anniversaire de plus de 100 ans par tranches de 25 ans (p. ex. 125e, 150e); visant la restauration, la rénovation ou la transformation d'immeubles et d'espaces extérieurs existants qui revêtent une importance pour la collectivité locale; encourageant les activités artistiques et patrimoniales dans la collectivité. Ces projets doivent être destinés au grand public et accessible à celui-ci. Au cours des quatre années visées par l'évaluation, les dépenses au titre des subventions et contributions pour ce volet s'élevaient, en moyenne, à 3,8 millions de dollars par année.

En 2013, pour garantir la conformité aux priorités du gouvernement du Canada, les modalités du programme ont été modifiées pour les volets Commémorations communautaires et Fonds des legs en vue d'englober la commémoration du 75e anniversaire d'importants événements locaux directement liés à la participation des Canadiens à la Seconde Guerre mondiale.

2.4 Gestion du programme, gouvernance, groupes cibles, principaux intervenants et partenaires d'exécution

Le programme DCAP est coordonné par la Direction générale de la participation des citoyens au sein du Secteur de la citoyenneté, du patrimoine et des régions à l'Administration centrale de Patrimoine canadien, à Gatineau. Les cinq bureaux régionaux de Patrimoine canadien (Atlantique, Québec, Ontario, Prairies et Nord et Ouest) assument la responsabilité principale de l'exécution des volets Festivals locaux et Commémorations communautaires. Le volet Fonds des legs est exécuté par l'intermédiaire de la Direction de l'engagement des communautés à l'Administration centrale.

En plus de l'exécution du volet Fonds des legs, la Direction de l'engagement des communautés joue un rôle important dans le soutien de l'exécution des volets Festivals locaux et Commémorations communautaires, notamment l'élaboration et la distribution de documents d'apprentissage, d'information et de soutien, ainsi que de lignes directrices et de formulaires de demande relatifs au programme, le soutien des comités d'examen régionaux et nationaux, la lecture et la surveillance de tous les dossiers, de même que la conception (y compris les phases de mise à l'essai et le contrôle de la qualité) et l'administration de la formule de financement pour les festivals locaux et les commémorations. En outre, l'Administration centrale met en œuvre des initiatives ministérielles comme la Solution d'entreprise en ligne, prend part à ces

initiatives, gère l'ensemble du budget, élabore et met à jour des outils et des procédures de mesure du rendement, et recueille et analyse les résultats de tous les volets, en plus de produire des rapports à cet égard.

2.5 Ressources du programme

Pour la période visée par l'évaluation, dans le cadre du programme, les dépenses au titre des subventions et contributions s'élevaient à environ 68,3 millions de dollars, et les dépenses de fonctionnement et d'entretien (F et E) s'élevaient à environ 15,8 millions de dollars (Tableau 1).

Tableau 1 : Dépenses budgétées et réelles pour la période de 2011-2012 à 2014-2015

Subventions et contributions

Ressources	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	Total
Budgétées	17 655 000 $	17 655 000 $	17 655 000 $	17 655 000 $	70 620 000 $
Réelles	17 294 987 $	18 247 207 $	17 793 790 $	14 944 537 $	68 280 521 $

Fonctionnement et entretien

Ressources	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	Total
Budgétées	4 254 059 $	3 903 065 $	3 658 961 $	3 783 841 $	15 599 926 $
Réelles	4 205 527 $	4 133 395 $	3 700 496 $	3 713 410 $	15 752 828 $

Total : Subventions, contributions et entretien

Ressources	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	Total
Budgétées	21 909 059 $	21 558 065 $	21 313 961 $	21 438 841 $	86 219 926 $
Réelles	21 500 424 $	22 380 602 $	21 494 286 $	18 657 947 $	84 033 349 $

Source : Données du Service des finances

2.6 Contexte de l'évaluation

Évaluation du programme DCAP de 2011

Le programme a été évalué en 2011. Cette évaluation visait la période de 2007-2008 à 2010-2011. Elle incluait une évaluation à portée limitée du Fonds des legs des commémorations historiques communautaires, car ce volet avait alors récemment été ajouté au programme (lancement en août 2009).

L'évaluation du programme DCAP a permis de valider le besoin en matière de soutien fédéral permanent des festivals locaux et des projets et événements touchant les anniversaires communautaires. L'évaluation a révélé que les volets du programme donnaient des résultats positifs, mais que certaines améliorations pouvaient être apportées à la conception et à l'exécution du programme même. Des recommandations ont été formulées, notamment étudier diverses façons d'améliorer la rapidité de la réponse aux demandes de financement des bénéficiaires ainsi que l'efficacité du programme en simplifiant et en automatisant les processus de demande. En outre, l'évaluation a révélé un chevauchement possible entre le programme DCAP et plusieurs autres programmes de Patrimoine canadien, notamment le Fonds du Canada pour la présentation des arts (FCPA), le programme Capitales culturelles du Canada, le Fonds du Canada pour les espaces culturels (FCEC) et le Programme des célébrations et

commémorations, car ceux-ci ont financé des événements et des activités semblables; par conséquent, l'évaluation recommandait l'examen de possibilités d'amélioration de l'efficacité à l'échelle de ces divers programmes.

Pour donner suite aux recommandations, les responsables du programme ont pris un certain nombre de mesures visant à améliorer l'efficacité de celui-ci, dont la simplification des demandes et des lignes directrices ainsi que la participation à l'Initiative de modernisation des subventions et contributions. Les examens des chevauchements éventuels entre le programme DCAP et d'autres programmes de Patrimoine canadien, réalisés en 2014, ont permis de conclure que même si les programmes du Ministère ont des clients en commun ou versent du financement pour l'acquittement de dépenses semblables, leurs objectifs sont différents et visent à répondre à des besoins particuliers en matière de soutien. Les conclusions étaient que le programme DCAP était complémentaire aux autres programmes de Patrimoine canadien.

Aucun changement important n'a été apporté au programme depuis l'évaluation de 2011.

3. Méthodologie de l'évaluation

3.1 Portée, calendrier et contrôle de la qualité de l'évaluation

L'évaluation du programme DCAP a été réalisée par la Direction des services d'évaluation avec la contribution du Groupe de recherche sur les politiques. Elle visait la période 2011-2012 à 2014-2015 et portait sur les cinq questions fondamentales en matière d'évaluation liées à la pertinence et au rendement, conformément à la Directive sur la fonction d'évaluation (2009) du Secrétariat du Conseil du Trésor (voir l'annexe A). De même, l'évaluation visait à examiner la conception et l'exécution du programme, les domaines à améliorer et la mesure du rendement.

3.2 Questions d'évaluation

Un cadre d'évaluation, organisé en fonction des questions d'évaluation et comportant une liste des méthodes à employer pour traiter chaque question, a été élaboré à l'appui de l'évaluation (voir l'annexe B).

3.3 Méthodes d'évaluation

Diverses sources de données ont été utilisées pour accroître la fiabilité des résultats. Il s'agissait notamment de sources de données primaires, soit des entrevues auprès d'informateurs clés, des sondages en ligne menés auprès des bénéficiaires du programme et des demandeurs non retenus dans le cadre du volet Festivals locaux, ainsi que d'études de cas. Au nombre des sources de données secondaires figurent la recension des écrits ainsi que des examens des documents et des bases de données administratives du programme. Les observations, les constatations et les conclusions du rapport sont fondées sur plusieurs sources de données, à moins d'indication contraire. L'évaluation comprenait les sources de données suivantes :

- Recension des écrits : le Groupe de recherche sur les politiques a procédé à une recension des écrits pertinents au nom de la Direction des services d'évaluation ainsi qu'à une analyse de programmes semblables d'autres administrations. L'équipe d'évaluation a ajouté à la recension des écrits du Groupe de recherche sur les politiques et a intégré les résultats à son analyse.
- Examen des documents et des bases de données administratives du programme : au nombre des documents examinés figuraient des documents gouvernementaux clés (p. ex. discours du Trône et extraits de budgets fédéraux), des documents ministériels (p. ex. rapports ministériels sur le rendement, rapports sur les plans et les priorités) ainsi que des documents liés au programme (p. ex. modalités, formulaires de demande et lignes directrices connexes, correspondance et procès-verbaux de réunions entre l'Administration centrale et les régions) : cet examen a été combiné à un examen de deux bases de données de programme : une extraction de données du Système de gestion de l'information – Subventions et contributions (SGISC), qui a produit des données financières, des données sur les projets ainsi que des données propres aux bénéficiaires, de même qu'une base de données de rendement contenant des données sur les résultats recueillis dans le cadre du programme à partir des rapports finaux des bénéficiaires.
- Entrevues auprès des intervenants clés : la Direction des services d'évaluation a mené des entrevues auprès de 44 intervenants clés, dont des employés du programme travaillant à

l'Administration centrale et dans les bureaux régionaux (15), des organismes financés (12), des demandeurs n'ayant reçu aucun financement (6), des représentants municipaux (3), des représentants de programmes provinciaux de financement (5) et des spécialistes (3). L'équipe d'évaluation a réalisé les entrevues de même que l'analyse des résultats, et a produit des rapports à cet égard.[4]

- Études de cas : sept études de cas ont été effectuées, notamment sur trois projets de legs, dont deux portaient sur des édifices à valeur patrimoniale reconnus et un, sur l'amélioration d'un site municipal. Deux des projets de legs avaient également reçu du financement dans le cadre du volet Commémorations communautaires. Quatre études de cas visaient des projets menés dans le cadre du volet Festivals locaux (un projet de petite envergure, un projet de moyenne envergure et deux projets de grande envergure). Au nombre des méthodes employées figuraient des entrevues ainsi que des examens de documents, de sites Web et de dossiers. Des entrevues ont été menées auprès de directeurs exécutifs et de bénévoles principaux d'organismes bénéficiaires (6), de membres du personnel de Patrimoine canadien (7), de bénévoles ou d'artisans (3) et de représentants municipaux (3).
- Sondages auprès des bénéficiaires et des demandeurs n'ayant reçu aucun financement dans le cadre du volet Festivals locaux : la Direction des services d'évaluation et le Groupe de recherche sur les politiques ont effectué des sondages en ligne auprès d'organismes financés dans le cadre de chacun des volets. Un quatrième sondage a été mené auprès d'organismes qui ont présenté une demande dans le cadre du volet Festivals locaux, mais qui n'ont reçu aucun financement[5]. L'équipe d'évaluation a réalisé l'analyse des données compilées par le Groupe de recherche sur les politiques[6].

Limites méthodologiques

Les limites méthodologiques ont été atténuées par l'utilisation d'une approche à méthodes multiples afin d'obtenir des données probantes sur les questions d'évaluation à partir de plusieurs sources de collecte de données et de différents points de vue (internes et externes). Il s'agissait notamment des limites suivantes :

- Portée complexe du programme : le programme DCAP est composé de trois volets, comportant des activités et une portée différentes, mais dont les objectifs et les résultats sont les mêmes. Les trois volets du programme ont été pris en compte dans l'évaluation;

---

[4] Dans le cadre du rapport, l'échelle d'évaluation suivante est employée pour communiquer la fréquence des réponses ou des observations : tous/presque tous – les constatations reflètent au moins 90 % des observations; la grande majorité/la plupart – les constatations reflètent 75 %, mais moins de 90 % des observations; la majorité – les constatations reflètent au moins 51 %, mais moins de 75 % des observations; la moitié – les constatations reflètent 50 % des observations; certains – les constatations reflètent au moins 25 %, mais moins de 50 % des observations; quelques – les constatations reflètent moins de 25 % observations.

[5] Aucun sondage n'a été réalisé auprès des demandeurs des volets Commémorations communautaires et Fonds des legs qui n'ont reçu aucun financement étant donné leur petit nombre; il n'aurait pas été possible de généraliser les résultats.

[6] Dans le cadre du volet Festivals locaux, 423 organismes financés sur 934 ont répondu au sondage (45,3 %). Dans le cadre du volet Commémorations communautaires, 76 organismes financés sur 239 ont répondu au sondage (31,8 %). Dans le cadre du volet Fonds des legs, 23 organismes financés sur 59 ont répondu au sondage (39 %). De plus, 83 des 332 organismes qui ont présenté une demande, mais n'ont reçu aucun financement, ont répondu au sondage (25 %).

de même, dans la mesure du possible (et là où il y a lieu), les résultats sont examinés relativement à un volet donné.

- Données partielles sur les résultats des projets du volet Fonds des legs approuvés en 2014-2015 : les projets peuvent s'étendre sur plusieurs années avant qu'un rapport définitif comprenant des données sur les résultats de ces projets soit publié. Les données recueillies au moyen des sondages et des entrevues représentaient des données supplémentaires pour les projets du volet Fonds des legs de 2014-2015.
- Information limitée permettant l'évaluation du résultat ultime du financement du programme DCAP : aucune donnée sur le résultat ultime n'est recueillie dans le cadre du programme. Les données empiriques découlant des sondages et des entrevues ont fourni de l'information sur les résultats à long terme.
- Absence de collecte, dans le cadre du programme, de données administratives sur les sources de financement des projets financés dans le cadre du programme DCAP, à l'exception des partenaires municipaux et communautaires. Cela complique l'évaluation des chevauchements sur le plan du financement.

Les réponses au sondage du volet Festivals locaux ont été analysées en fonction de la population, à l'aide des définitions de Statistique Canada, afin d'évaluer les différences entre les régions rurales et les petits, moyens et grands centres de population. Une analyse semblable n'a pas été réalisée en ce qui touche les réponses au sondage des bénéficiaires du volet Commémorations communautaires et du volet Fonds des legs ni des demandeurs n'ayant reçu aucun financement, les répondants étant trop peu nombreux pour permettre la généralisation des résultats.

4. Constatations – pertinence

Cette section porte sur le besoin continu du programme DCAP et sur la légitimité du rôle du gouvernement fédéral dans le financement d'activités artistiques et patrimoniales en tant que mécanisme de participation des citoyens, en plus d'évaluer la conformité du programme DCAP aux priorités et aux objectifs du gouvernement fédéral et de Patrimoine canadien, et de relever les tendances.

4.1 Question fondamentale 1 : besoin continu du programme

Questions d'évaluation

- Dans quelle mesure le programme DCAP continue-t-il à répondre à un besoin démontrable?
- Dans quelle mesure le programme DCAP est-il utile pour les Canadiens et satisfait-il à leurs besoins?

Principales constatations

- Les conditions et les difficultés qui régnaient au moment de la création du programme DCAP persistent aujourd'hui, soit le manque de sources de financement, plus particulièrement pour les petites collectivités et pour les festivals et les événements axés sur la participation des citoyens, l'incidence de l'économie sur les sources de financement des activités artistiques et patrimoniales, ainsi que le vieillissement des infrastructures artistiques, culturelles et patrimoniales. L'évolution du profil démographique a eu une incidence sur le bénévolat.
- Il y a consensus chez les Canadiens, qui estiment que les arts et les expériences culturelles contribuent au bien-être des communautés et des particuliers. Au nombre des avantages que procurent ces expériences figurent un sentiment d'appartenance, une fierté communautaire accrue et une cohésion sociale.
- Il y avait un consensus chez les intervenants interrogés, selon lesquels le programme DCAP constitue un mécanisme efficace pour encourager la participation des citoyens. Les bénéficiaires jugent que l'objectif du programme DCAP et ses résultats sont importants si l'on veut tirer parti d'autres sources de financement, compenser les coûts associés à l'embauche d'artistes, d'artisans et d'interprètes du patrimoine, appuyer les bénévoles et de rendre les événements accessibles à la collectivité. Toutefois, comparativement aux bénéficiaires des volets Festivals locaux et Commémorations communautaires, les bénéficiaires du volet Fonds des legs étaient moins nombreux à être tout à fait d'accord que le programme DCAP est un mécanisme efficace pour accroître la participation des citoyens.
- Le programme DCAP répond aux besoins puisque tous les demandeurs admissibles des volets Festivals locaux et Commémorations communautaires qui ont obtenu la note minimale requise se sont vu octroyer du financement. Au cours de la période 2011-2012 à 2014-2015, dans l'ensemble, le programme DCAP a financé 90 % des demandeurs admissibles des volets Festivals locaux et Commémorations communautaires et 70 % des demandeurs admissibles du volet Fonds des legs. Les demandeurs admissibles ont demandé 152,5 millions de dollars. Le gouvernement a versé 68,3 millions dollars sous forme de subventions et contributions. Au cours des quatre années visées par l'évaluation, le montant moyen du financement versé pour un projet par rapport au montant admissible demandé était de 41,3 % pour le volet Festivals locaux et de 44,1 % pour les projets du

volet Commémorations communautaires. Le montant versé aux bénéficiaires du volet Fonds de legs par rapport au montant demandé était de 74 % en moyenne.

- Au cours de la période visée par l'évaluation, le financement du programme DCAP ne ciblait pas les collectivités vulnérables et les projets ayant besoin d'une stabilité ou d'un soutien financier particulier, ni les groupes prioritaires établis par le gouvernement du Canada ou Patrimoine canadien. Le financement d'un petit nombre de grands festivals bien établis a eu une incidence sur le montant du financement accessible aux petits festivals.
- Les bénéficiaires étaient, de manière générale, satisfaits du programme DCAP, mais ils ont relevé des améliorations qui pourraient être apportées pour mieux répondre à leurs besoins : éliminer les variations du financement d'année en année pour les festivals récurrents, augmenter le niveau de financement reçu par rapport au montant admissible demandé, et prendre et communiquer plus rapidement les décisions de financement (voir la section 5.3).
- Le nombre de demandes de financement présentées au titre du programme DCAP a diminué au cours des deux dernières années de la période d'évaluation, surtout en ce qui touche les volets Commémorations communautaires et Fonds des legs. Une surveillance et une analyse approfondie sont nécessaires pour établir les causes de cette diminution.

Selon les constatations de l'évaluation, il existe un besoin continu en matière d'investissements publics dans les activités artistiques et patrimoniales qui favorisent la participation des citoyens. Dans cette section, il sera question de l'environnement actuel, des facteurs qui contribuent au besoin continu d'investissements fédéraux, des avantages des arts et du patrimoine pour les Canadiens, de même que la mesure dans laquelle le programme répond aux besoins des bénéficiaires.

Le programme DCAP a été créé en 2007 pour combler les lacunes relatives aux festivals et aux événements au Canada :

- Insuffisance des programmes fédéraux à l'appui des festivals des arts de la scène non professionnels, des événements historiques communautaires et des festivals artistiques et patrimoniaux
- Lacunes en matière de financement de festivals et d'événements ayant des objectifs axés sur le renforcement des collectivités, le développement social et la participation communautaire; le financement fédéral versé par l'intermédiaire d'organismes de développement régional, de même que les fonds octroyés par les autres ordres de gouvernement, visaient surtout les événements de grande envergure ayant une importance économique plutôt que les petites célébrations culturelles ou patrimoniales visant à renforcer les collectivités
- Lacunes en matière de financement des petites collectivités et des événements de petite envergure organisés par des bénévoles; les événements de grande envergure bien connus avaient plus facilement accès au financement du gouvernement et corporatif (secteur privé) en raison de leur visibilité et de leur potentiel touristique importants, mais les événements de petite envergure organisés par des bénévoles ou des organismes sans but lucratif ne pouvaient pas toujours recevoir du financement de sources gouvernementales ou corporatives étant donné leur petite échelle
- Instabilité des festivals et des événements de toutes envergures en raison des fluctuations

financières, des coûts à la hausse ainsi que de la concurrence pour les dépenses des touristes et le soutien des entreprises.

Le volet Fonds des legs des commémorations historiques communautaires a été mis en place en 2009-2010 à l'appui de grands projets d'immobilisations visant la restauration, la rénovation ou la transformation d'immeubles et d'espaces extérieurs existants qui favorisent la participation des Canadiens à la vie de leur collectivité au moyen de la commémoration de l'anniversaire d'événements ou de personnages historiques locaux importants.

Les lacunes en matière de financement qui ont incité le gouvernement fédéral à offrir un soutien par l'entremise du programme DCAP sont toujours présentes. Les festivals de petite envergure et les petites collectivités ont parfois des besoins plus importants en matière de financement que les festivals de grande envergure et les grandes collectivités.

Des facteurs tels que le manque de financement pour les arts et le patrimoine en général (et plus particulièrement pour les festivals de petite envergure et la participation des citoyens), l'incidence d'une baisse des budgets provinciaux et territoriaux destinés aux arts et au patrimoine, le vieillissement des infrastructures et l'évolution du profil démographique traduisent un besoin continu pour le soutien, par le gouvernement fédéral, d'activités artistiques et patrimoniales ayant pour objectif la participation des citoyens.

En général, le financement provincial et territorial destiné aux activités et aux projets artistiques et patrimoniaux a stagné ou diminué dans les dernières années, car la plupart des administrations ont adopté des mesures de restriction en vue d'équilibrer leur budget. Une analyse des budgets provinciaux et territoriaux réalisée en 2015-2016 donne à penser que, dans l'ensemble, la tendance aux restrictions et aux compressions des années précédentes se poursuit[7]. Cette instabilité financière crée toujours des difficultés pour les festivals et les événements en général.

Les données probantes tirées de la recension des écrits, du sondage auprès des bénéficiaires, des études de cas et des entrevues avec les intervenants montrent que les petites collectivités et les régions rurales, en particulier, ont souffert du ralentissement économique et continuent d'éprouver des difficultés lorsqu'il s'agit d'obtenir les ressources financières et humaines nécessaires à la réalisation de leurs projets artistiques et patrimoniaux. Comme il est indiqué dans les écrits examinés, les festivals et les projets se déroulant dans les collectivités rurales ont tendance à être de petite envergure et sont moins souvent admissibles au financement offert dans le cadre des stratégies provinciales et territoriales d'investissement dans le tourisme. Ces collectivités s'estiment négligées par les approches de financement axées sur les villes[8]. D'après les résultats des entrevues avec les intervenants et des sondages, les petites collectivités dépendent souvent de partenaires communautaires moins nombreux, et la disponibilité du financement dépend souvent du climat économique local et du niveau de concurrence pour l'obtention de fonds parmi les organismes sans but lucratif au sein de la collectivité.

---

[7] M. Sharon Jeannotte et Alain Pineau, *In Search of A Creative Economy: Analyses of the Provincial and Territorial 2015-2016 Budgets from the Perspective of Arts, Culture and Heritage*, Ottawa, Centre d'études en gouvernance, Université d'Ottawa, 2015.

[8] Nancy Duxbury, « Developing and Revitalizing Rural Communities through Arts and Culture », *Small Cities Imprint*, vol. 3, nº 1, 2011, p. 111-122.

Tous les représentants de Patrimoine canadien et les représentants provinciaux et municipaux interrogés convenaient qu'il y a toujours un besoin en matière de soutien fédéral en raison du manque de financement en général, et plus particulièrement de financement offert aux festivals locaux de petite envergure. Presque tous les représentants de Patrimoine canadien ont souligné les circonstances qui ont donné lieu à la participation du gouvernement fédéral, confirmant ainsi que le programme DCAP a été créé pour répondre au besoin en matière de financement de petits festivals de petites collectivités. La majorité des répondants ont fait remarquer qu'il existe toujours un besoin, car le gouvernement fédéral n'offre aucun autre financement pour ce type de festival.

Le financement octroyé dans le cadre du volet Festivals locaux est de nature complémentaire en ce sens que la plupart des projets auraient tout de même eu lieu sans le financement du programme DCAP, mais leur portée aurait été moindre. Aucun des bénéficiaires du volet Festivals locaux interrogés ayant reçu du financement pour une année donnée, mais non pour une année précédente ou ultérieure, n'a annulé son festival l'année où aucun financement du programme DCAP n'a été accordé. Toutefois, seuls quelques-uns d'entre eux ont tenu leur festival selon les plans d'origine (14 %). Les festivals organisés dans de grands centres urbains (21 %) et des centres de population de taille moyenne (17 %) étaient plus susceptibles de se dérouler comme prévu comparativement à ceux organisés dans de petits centres de population (13 %) et des régions rurales (0 %). La plupart des responsables de ces festivals ont dû en réduire la portée ou en modifier les activités (66 %), ou encore en réduire la programmation locale (52 %). Les éléments expressément ciblés par le financement du programme DCAP, notamment attirer, embaucher et rembourser les artistes, les artisans et les interprètes du patrimoine, ont eux aussi été réduits. Selon les résultats des sondages, 7 % des demandeurs du programme DCAP qui n'ont jamais reçu de financement ont annulé leur festival.

De même, les constatations de l'évaluation donnent à penser que certains festivals et événements de petite envergure dans les petites collectivités étaient plus à risque en l'absence de financement du programme DCAP. Même si les bénéficiaires de régions rurales et de petits centres de population ont également mentionné la réduction du nombre d'artistes locaux, ils étaient plus susceptibles de mentionner que le festival ne pouvait prendre de l'expansion ou était en déclin, ou encore que l'événement était à risque. Les études de cas ont elles aussi révélé le besoin important de soutien du programme DCAP qu'ont les festivals de petite envergure. Selon les entrevues réalisées dans le cadre des quatre études de cas du volet Festivals locaux, les deux festivals de grande envergure et le festival de moyenne envergure auraient eu lieu en l'absence de financement du programme DCAP, bien qu'avec une portée réduite. Toutefois, le festival de petite envergure n'aurait pas eu lieu en l'absence de ce financement.

Il existe un besoin continu de financement en vue de la restauration, de la rénovation ou de la transformation d'immeubles ou d'espaces extérieurs existants.

Le besoin continu en matière de financement des projets d'immobilisations qui visent la restauration, la rénovation ou la transformation d'immeubles et d'espaces extérieurs existants revêtant une importance pour la collectivité locale a été confirmé par la recension des écrits, les entrevues et les études de cas. Selon ces sources, les infrastructures communautaires en général,

y compris les infrastructures artistiques et patrimoniales, sont fragilisées après avoir été négligées pendant des années, et il existe un besoin accumulé sur le plan de la réparation et du remplacement des installations dans l'ensemble du Canada. Dans un rapport de 2007, la Fédération canadienne des municipalités souligne l'existence d'un sous-déficit de 40,2 milliards de dollars touchant l'infrastructure communautaire, récréative, culturelle et sociale, et conclut que bon nombre de ces installations nécessitent une attention immédiate[9]. Les bâtiments originaux de nombreuses installations patrimoniales sont devenus trop petits, et ces installations ont de la difficulté à gérer et à exposer leurs collections dans des conditions adéquates. La recension des écrits a également fait ressortir un autre aspect : les besoins en matière d'infrastructure ont évolué. En effet, la plupart des installations ont été construites en fonction d'entités à vocation unique, alors qu'il s'agit maintenant d'entités multifonctionnelles qui auraient besoin de travaux de rénovation et de réaménagement. Les organismes culturels de petite et de moyenne envergure ont indiqué être écartés des grands programmes d'infrastructure, car ils sont peu susceptibles d'être considérés comme une attraction culturelle ou touristique provinciale importante et ne sont généralement pas en mesure d'attirer un financement d'entreprises et de particuliers de même envergure que les gros organismes[10, 11].

Le besoin de dépenses relatives aux infrastructures n'a pas diminué. Un représentant provincial a fait mention d'une étude sur l'infrastructure réalisée dans sa province dans les années 1990. Il a révélé qu'à l'époque, les installations de la province (y compris les infrastructures cultuelles) avaient dépassé leur espérance de vie de 10 ans. Il estime que les installations ont maintenant dépassé leur espérance de vie de 20 ans, et que la situation ne s'est pas améliorée. Une évaluation du Programme national de partage des frais pour les lieux patrimoniaux (PNPFLP)[12] de Parcs Canada, réalisée en 2012, a révélé que la demande de financement dépassait les ressources pour chaque cycle de financement, et qu'au plus 60 % des bénéficiaires admissibles reçoivent du financement au cours d'une année donnée[13].

Les études de cas liées à deux projets du volet Fonds des legs ont révélé que le besoin de soutien financier est plus élevé pour les projets de restauration patrimoniale que pour les projets d'amélioration de sites municipaux. Le financement du programme DCAP a permis aux organismes de tirer parti du financement d'autres commanditaires publics et privés en vue de la réalisation de travaux touchant un édifice du patrimoine dans le cadre du volet Fonds des legs. Ainsi, un projet d'amélioration de site municipal aurait pu été effectué sans le financement du programme DCAP, contrairement à un projet de restauration patrimoniale.

---

[9] Saeed Mirza, *Attention : danger : l'effondrement imminent de l'infrastructure municipale du Canada*, Ottawa, Fédération canadienne des municipalités, 2007.

[10] M. Sharon Jeannotte, *The State of Cultural Infrastructure: Policy and Issues Dialogue*. *Regional Roundtable Background Paper – Ontario*, Vancouver, Université Simon Fraser, Centre of Expertise for Culture and Communities, 2007.

[11] M. Sharon Jeannotte et Nancy Duxbury, *The State of Cultural Infrastructure in Canada*, 2008.

[12] Le Programme de partage des frais des lieux historiques nationaux aide les bénéficiaires à réaliser des activités visant à garantir l'intégrité commémorative de lieux historiques nationaux qui ne sont pas administrés par le gouvernement fédéral ou ne lui appartiennent pas. Dans le cadre du Programme, des contributions financières sont versées aux bénéficiaires admissibles qui partagent les frais des travaux nécessaires pour maintenir un lieu historique national en bon état physique ainsi que pour veiller à ce que les Canadiens comprennent l'importance du lieu historique et le rôle qu'il a joué dans l'histoire du Canada.

[13] Canada, Parcs Canada, *Évaluation du Programme de partage des frais des lieux historiques nationaux de Parcs Canada*, Gatineau, Parcs Canada, novembre 2012.

Il existe peu de sources de financement ayant pour objectif principal le renforcement des collectivités, le développement social et la participation des citoyens.

Il y a quelques autres programmes à l'échelle provinciale ayant pour objectif explicite le renforcement des collectivités, le développement social ou la participation des citoyens. La Colombie-Britannique, le Manitoba et l'Ontario offrent des programmes visant la tenue d'événements qui renforcent l'esprit communautaire, présentent clairement un avantage communautaire ou culturel, encouragent la participation et le leadership des jeunes ou favorisent un sentiment d'identité et de fierté. Toutefois, le financement principal offert dans le cadre de nombreux programmes d'autres ordres de gouvernement vise à promouvoir l'économie ou le tourisme, à appuyer les artistes professionnels, à couvrir les coûts de fonctionnement ou à soutenir des activités précises comme la mise en marché. Ainsi, l'Alberta, l'Ontario, la Nouvelle-Écosse et l'Île-du-Prince-Édouard encouragent des festivals et des événements ayant pour principal objectif la croissance économique ou l'augmentation du tourisme. Souvent, les petites collectivités ne sont pas admissibles à ces sources de financement.

À l'exception du Cultural Events Fund (Fonds des événements culturels) de Terre-Neuve-et-Labrador, qui offre du financement pour les commémorations d'anniversaires importants, les programmes provinciaux et territoriaux relatifs aux anniversaires commémoratifs sont axés sur la célébration, la conservation et la commémoration de l'histoire locale, provinciale ou nationale, et ne sont habituellement pas liés à des événements précis.

Les résultats de l'analyse des programmes d'autres administrations canadiennes sont appuyés par des entrevues avec des représentants de programmes de financement provinciaux et territoriaux et d'administrations municipales. Ceux-ci ont confirmé que l'objectif principal de leurs programmes de financement des festivals consiste à stimuler le développement économique et le tourisme, tandis que tous les représentants municipaux ont formulé des commentaires sur le manque de ressources financières municipales pour soutenir les types d'événements et de projets financés par le programme DCAP. Les représentants municipaux ont indiqué que le soutien municipal a généralement pour objectif de rassembler les gens, de souligner l'histoire de la collectivité et d'attirer des gens de l'extérieur ainsi que de la collectivité même.

Le bénévolat au Canada est en déclin

De nombreux bénéficiaires du programme DCAP ont indiqué que leur bassin de bénévoles vieillit et qu'ils ont du mal à recruter des bénévoles et à les maintenir en poste. Ils ont mentionné la nécessité d'attirer une nouvelle génération de bénévoles. Ces difficultés sont étayées dans un récent rapport de Statistique Canada, *Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation*, effectué d'après les données de l'Enquête sociale générale de 2013. Ce rapport établit la nécessité d'encourager le bénévolat au Canada. Le nombre total de bénévoles en 2013 était inférieur de 4 % à celui observé en 2010, en dépit d'une augmentation de la population âgée de 15 ans et plus. L'Enquête révèle également qu'à l'instar de la population générale, la population de bénévoles est vieillissante[14].

[14] Martin Turcotte, *Le bénévolat et les dons de bienfaisance au Canada*, Ottawa, Statistique Canada, 16 mars 2016.

La sollicitation de la participation des citoyens à la vie de leur collectivité au moyen des arts et du patrimoine procure de nombreux avantages à la population canadienne, notamment la promotion de la cohésion sociale, un sentiment d'appartenance et une fierté communautaire accrue.

La promotion de la participation du public à des activités artistiques et patrimoniales comme mécanisme de mobilisation des citoyens se base sur des recherches selon lesquelles les collectivités prospèrent si l'ensemble des citoyens participent à la vie communautaire et ressentent un fort sentiment d'identité et d'appartenance.

Les données de l'évaluation indiquent que les expériences artistiques et patrimoniales procurent des avantages aux particuliers et aux collectivités et, ultimement, au Canada. D'après la recension des écrits récents, le fait de rassembler les gens en les faisant collaborer à un projet ou à un objectif commun contribue à la cohésion ou au capital social, en plus d'aider à accroître la confiance sociale, la réciprocité, le sentiment d'appartenance (notamment à la collectivité) ainsi que la fierté communautaire et l'image de la collectivité[15, 16, 17, 18, 19].

« Les festivals et les événements ont des retombées qui vont bien au-delà de ce que l'on peut mesurer sur le plan économique. Ces retombées améliorent la qualité de vie des Canadiens en renforçant les collectivités, en offrant des activités et des événements uniques et en favorisant la sensibilisation aux diverses cultures et identités, en plus de constituer une source de fierté communautaire. »
(Gouvernement de l'Alberta, 2011)

Certains organismes de financement provinciaux reconnaissent également la contribution des arts et de la culture à la réalisation d'avantages sociaux. Ainsi, le ministère de la Culture et des Communications du Québec souligne dans ses principes et objectifs que la culture est un vecteur de démocratie, de dialogue interculturel et de cohésion sociale; de même, le ministère du Développement communautaire, sportif et culturel de la Colombie-Britannique a un objectif lié aux arts et à la culture selon lequel les collectivités sont dotées d'une grande richesse culturelle et favorisent des emplois durables, la croissance économique et un tissu social dynamique[20].

L'objectif du programme DCAP visant à favoriser la participation des citoyens à la vie de leur collectivité au moyen des arts et du patrimoine, de même que les résultats du programme, demeurent pertinents pour les Canadiens et les bénéficiaires. Toutefois, il se

---

[15] Huiting Wu, *Social Impact of Volunteerism*, Atlanta, Points of Light Institute, 2011.
[16] Greg Richards et Robert Palmer, *Eventful Cities: Cultural Management and Urban Revitalisation*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 2010.
[17] Bernadette Quinn et Linda Wilks, *Exploring social capital in the festival landscape*, Stavanger (Norvège), Global Events Congress, juin 2012.
[18] Jodie George, Rosie Roberts et Jessica Pacella, « "Whose Festival?" Examining question of participation, access and ownership in rural festivals », *Exploring Community Festivals and Events*, d'Allan Jepson et d'Alan Clarke, New York, Routledge, 2014.
[19] Jennifer Laing et Judith Mair, « Music festivals and social inclusion – the festival organizer's perspectives », *Leisure Sciences*, vol. 37, nº 3, 2015, p. 252-253.
[20] M. Sharon Jeannotte et Alain Pineau, *Culture in the Balance – Analysis of the Provincial and Territorial 2014-2015 Budgets from the Perspective of Arts Culture and Heritage*, Ottawa, Centre d'études en gouvernance, Université d'Ottawa, 2015.

peut que l'objectif et les résultats du programme soient moins pertinents pour les bénéficiaires du volet Fonds des legs.

Le sondage *Les arts et le patrimoine au Canada : Sondage de 2012 sur l'accès et la disponibilité* révèle un consensus chez les Canadiens relativement aux avantages des arts et de la culture pour les collectivités. De fortes majorités des répondants se sont dit « fortement » ou « plutôt » d'accord avec les affirmations suivantes : « Les expériences artistiques sont une bonne occasion de réunir des gens de langues et de traditions culturelles différentes. » (93 %); « Les activités artistiques et culturelles au sein d'une collectivité font en sorte qu'il est plus agréable d'habiter à cet endroit. » (91 %); « L'exposition aux arts et à la culture est importante pour le bien-être individuel. » (90 %); « Les arts et la culture nous aident à exprimer et à définir ce que signifie d'être Canadien. » (87 %); « Les activités artistiques et culturelles sont importantes pour le bien-être économique d'une collectivité. » (86 %); « Il est important d'appuyer les arts en faisant du bénévolat ou en donnant des fonds ou des biens. » (81 %)[21].

L'objectif du programme DCAP demeure également pertinent pour les bénéficiaires. Dans une grande majorité, les répondants aux sondages – bénéficiaires volet Festivals locaux (89 %), bénéficiaires volet Commémorations communautaires (89 %) et demandeurs du volet Festival locaux n'ayant reçu aucun financement (93 %) – étaient tout à fait d'accord pour dire que les festivals locaux, les événements commémoratifs ou les projets d'immobilisations constituent des mécanismes efficaces pour accroître la participation des citoyens à la vie de leur collectivité. Toutefois, il se peut que l'objectif du programme DCAP soit moins pertinent pour les bénéficiaires du volet Fonds des legs; seuls 71 % étaient tout à fait d'accord et 29 %, « modérément d'accord ».

Les réponses aux sondages variaient relativement à la pertinence du financement du programme DCAP pour ce qui est de l'atteinte des résultats intermédiaires. La majorité des répondants à l'ensemble des quatre sondages ont indiqué que le programme DCAP est très important pour encourager les partenaires locaux à appuyer leur projet ou leur événement, ainsi que pour encourager les citoyens à participer à des événements ou à des projets (de 68 à 82 %). Les répondants du volet Festivals locaux (qui ont reçu ou non du financement) étaient les moins susceptibles de convenir que le financement du programme DCAP est très important. Presque tous les bénéficiaires du volet Festivals locaux (95 %), les demandeurs n'ayant reçu aucun financement dans le cadre du volet Festivals locaux (97 %) et les bénéficiaires du volet Commémorations communautaires (90 %) ont indiqué que le financement du programme DCAP était très important pour offrir des occasions aux artistes, aux artisans et aux interprètes du patrimoine de la région de se produire et de faire connaître leurs œuvres. Parallèlement, la plupart des répondants (de 73 à 82 %) ont indiqué que le programme DCAP est très important pour encourager la participation des citoyens à la vie de leur collectivité au moyen du bénévolat. Toutefois, les bénéficiaires du volet Fonds des legs interrogés étaient considérablement moins susceptibles que les autres répondants aux sondages de juger le financement du programme DCAP « très important » pour offrir des occasions aux artistes, aux artisans et aux interprètes du patrimoine de la région de se produire et de faire connaître leurs œuvres (71 %) ou

[21] Phoenix Strategic Perspectives Inc., *Les arts et le patrimoine au Canada : sondage de 2012 sur l'accès et la disponibilité*, Hamilton Hill Stratégies Recherche Inc., 2012.

pour encourager la participation des citoyens à la vie de leur collectivité au moyen du bénévolat (53 %).

Comparativement aux répondants des grands centres urbains, des centres de population de taille moyenne et des petits centres de population, les bénéficiaires du volet Festivals locaux de collectivités rurales étaient un peu plus susceptibles de juger le financement du programme DCAP très important pour encourager la participation des citoyens à la vie de leur collectivité au moyen du bénévolat (82 % par opposition à 68 à 75 %), pour encourager les partenaires locaux à soutenir les festivals (73 % par opposition à 62 à 70 %), pour encourager les citoyens à assister aux festivals dans leur collectivité (89 % par opposition à 81 à 83 %) de même que pour offrir des occasions aux artistes, aux artisans et aux interprètes du patrimoine de la région de se produire et de faire connaître leurs œuvres (90 % par opposition à 81 à 83 %).

La plupart des représentants de Patrimoine canadien, des représentants municipaux et provinciaux, des bénéficiaires et des demandeurs n'ayant pas reçu de financement s'entendaient pour dire que les événements et les projets financés par le programme DCAP constituent des mécanismes efficaces pour accroître la participation des citoyens à la vie de leur collectivité. La majorité des représentants de Patrimoine canadien ont également mentionné des avantages sociaux et culturels : favoriser le rassemblement des gens et la mise en contact de ceux-ci, préserver et maintenir les arts et la culture au sein d'une collectivité, créer un sentiment d'appartenance se traduisant par des collectivités renforcées, sécuritaires et saines, créer des occasions permettant aux citoyens de participer à la vie de leur collectivité, de s'y investir et de donner au suivant, promouvoir un sentiment de fierté et d'appartenance à l'égard de la collectivité ainsi que donner aux citoyens l'occasion de célébrer leur identité. La plupart des représentants provinciaux, territoriaux et municipaux ont également convenu que le programme DCAP est un mécanisme efficace pour encourager la participation des membres de la collectivité et des organismes, soulignant que les projets financés par le programme DCAP permettent d'accroître le dynamisme de la collectivité ainsi que de rassembler les gens et de les mettre en contact. D'autres considéraient le programme DCAP comme un mécanisme efficace pour sensibiliser la collectivité à son histoire ou pour mettre en valeur et préserver les arts et la culture au sein d'une collectivité. Les bénéficiaires du volet Fonds des legs ont indiqué que le programme DCAP constitue un mécanisme efficace pour appuyer les travaux de rénovation ou d'entretien d'un immeuble, mais étaient moins susceptibles d'affirmer que leur projet favorisait la participation des citoyens.

Le programme DCAP répond aux besoins en matière de financement des organismes en octroyant du financement à presque tous les demandeurs admissibles dans le cadre des volets Festivals locaux et Commémorations communautaires qui obtiennent la note minimale requise. Toutefois, le nombre de demandes de financement dans le cadre du programme DCAP, plus particulièrement en ce qui touche les volets Commémorations communautaires et Fonds des legs, a diminué au cours des deux dernières années de la période d'évaluation.

Au cours des quatre années visées par l'évaluation, soit de 2011-2012 à 2014-2015, Patrimoine canadien a approuvé le financement de 3 434 projets parmi les 4 582 demandes reçues (75 %). Une proportion de ces dossiers n'étaient pas admissibles ou n'ont pas obtenu la note requise, et

certaines demandes ont été retirées à une étape ultérieure du processus. Dans le cadre du programme DCAP, 3 336 projets ont été financés, soit 90 % des demandeurs admissibles au titre des volets Commémorations communautaires et Festivals locaux. et environ 70 % des demandeurs admissibles au titre du volet Fonds des legs[22]. Les demandeurs retenus ont demandé environ 152,5 millions de dollars, et le gouvernement fédéral a versé un total de 68,3 millions de dollars sous forme de subventions et contributions (annexe D, Tableau 2). Le montant moyen du financement par projet par rapport au montant admissible demandé pour la période de quatre années visée par l'évaluation était de 41,3 % pour les projets du volet Festivals locaux et de 44,1 % pour les projets du volet Commémorations communautaires. En ce qui concerne les projets du volet Fonds des legs, le montant versé au bénéficiaire par rapport au montant demandé s'élevait en moyenne à 74 %[23].

Même si le volet Festivals locaux du programme DCAP a continué de faire l'objet d'un grand nombre de demandes, ce nombre a diminué au cours des deux dernières années de la période d'évaluation, et ce, pour les trois volets. Un examen des demandes de 2015-2016 a révélé que leur nombre est demeuré au même niveau que celui des deux années en question.

La diminution du nombre de demandes était plus importante pour les volets Commémorations communautaires et Fonds des legs. Une analyse des données administratives a révélé que le volet Commémorations communautaires a connu de légères variations au cours de la période 2008-2009 à 2012-2013, le nombre de demandes se situant entre 143 et 176 par année. La diminution du nombre de demandes représente un phénomène récent : il n'y a eu que 56 demandes en 2013-2014 et 52, en 2014-2015.

Le nombre de demandes présentées au titre du volet Fonds des legs a diminué par rapport à celui observé peu après sa mise en place (82 en 2010-2011 et 71 en 2011-2012 par rapport à 42 en 2012-2013). Il en est peut-être ainsi parce qu'à l'origine, les demandeurs au titre du volet Commémorations communautaires étaient invités à présenter plutôt une demande au titre du volet Fonds des legs si l'on jugeait celui-ci mieux adapté à leurs besoins. En l'absence d'une analyse approfondie, il est difficile d'établir si la baisse du nombre de demandes représente une tendance ou si les chiffres plus faibles des dernières années constituent la norme.

Les données probantes tirées de la recension des écrits, des entrevues et des sondages auprès des bénéficiaires semblent indiquer qu'une combinaison de facteurs pourrait contribuer à la baisse du nombre de demandes. Le personnel du programme a indiqué que la baisse du nombre de demandeurs au titre du volet Festivals locaux pourrait être attribuable à une évolution normale du programme, car les organisateurs de festivals non admissibles ou de ayant déjà été jugés non admissibles sont peu susceptibles de présenter une nouvelle demande. De même, puisque certains festivals ont pris de l'expansion, ils attirent maintenant davantage d'artistes professionnels de l'extérieur de la région et ne satisfont donc plus aux critères d'admissibilité du

[22] Dans le cadre du programme DCAP, environ 90 % des demandeurs au titre des volets Festivals locaux et Commémorations communautaires, et environ 70 % des demandeurs admissibles au titre du volet Fonds des legs, ont reçu du financement. En raison de données manquantes, le résultat de 27 demandes sur 167 au titre du volet Fonds des legs (16 %) est inconnu. La majorité des demandes de financement non approuvées ne satisfaisaient pas aux critères d'admissibilité ou n'avaient pas obtenu la note requise.

[23] Le SGISC et la base de données du programme ne referment aucune donnée sur le montant admissible total demandé pour la réalisation de projets dans le cadre du volet Fonds des legs.

programme. La baisse du nombre de demandeurs au titre des volets Commémorations communautaires et Fonds des legs peut être attribuable à la nature des projets, car selon les critères d'admissibilité, les projets doivent être liés à un 100e anniversaire ou à un anniversaire de plus de 100 ans par tranches de 25 ans (p. ex. 125e, 150e), notamment l'anniversaire de fondation de villes. Les tendances sur le plan des demandes sont donc influencées par des variations historiques.

Quelques représentants de Patrimoine canadien ont indiqué que le programme DCAP ne joint pas certains groupes comme les nouveaux immigrants et les collectivités autochtones. En effet, il peut être difficile pour des groupes autochtones de montrer que l'événement faisant l'objet de leur demande marque un 100e anniversaire ou un anniversaire de plus de 100 ans. Comme l'a expliqué un répondant de Patrimoine canadien, certains événements autochtones auraient sans doute pu être célébrés, mais le programme DCAP exige des dates et des données probantes pour qu'un événement soit admissible. Les Autochtones misent davantage sur les traditions orales que sur les traditions écrites. Ainsi, selon la Directive sur la politique de commémoration prévue dans la Convention de règlement relative aux pensionnats indiens, il n'était pas nécessaire de faire mention d'une année ou d'un anniversaire particulier pour obtenir du financement en vue de la réalisation de projets de commémoration proposés par des Autochtones au cours de la période de 2011 à 2013. Dans une section intitulée « Mémoire publique : Le dialogue, les arts et la commémoration » de son rapport final (2015), la Commission de vérité et réconciliation précise que la commémoration représente « la réparation et […] la revitalisation de la mémoire individuelle, familiale et collective » [24]. Quelques répondants de Patrimoine canadien ont également mentionné qu'étant donné que les pow-wow constituent la principale forme de célébration pour les Autochtones, et puisque ceux-ci sont souvent assortis d'un volet concurrentiel, ces événements ne sont pas toujours admissibles au financement du programme DCAP.

Selon les données probantes tirées des sondages et des entrevues menés auprès des bénéficiaires, certains demandeurs au titre du volet Festivals locaux pourraient être dissuadés de présenter une nouvelle demande soit en raison de la complexité et du niveau d'effort associés au processus de demande par rapport au montant du financement reçu, soit parce que les montants octroyés sont si petits qu'ils ne répondent pas aux besoins des bénéficiaires, soit encore parce que le moment où est communiquée la décision de financement et les variations liées au niveau de financement d'année en année compliquent la planification, dissuadant ainsi certains bénéficiaires réguliers de présenter une nouvelle demande.

La baisse du nombre de demandes au titre des volets Commémorations communautaires et Fonds des legs dans le contexte de l'état des infrastructures artistiques et patrimoniales au Canada donne à penser que les bureaux régionaux de Patrimoine canadien pourraient collaborer avec les autres ordres de gouvernement de leur région afin de relever les lieux pouvant faire l'objet d'un investissement et de les classer par ordre de priorité. La majorité des représentants de Patrimoine canadien interrogés ont suggéré que les responsables du programme adoptent une approche stratégique à l'égard des activités de sensibilisation menées auprès des organismes et des groupes qui ne connaissent souvent pas le programme DCAP, par exemple les jeunes, les

[24] Commission de vérité et réconciliation, « La mémoire publique : le dialogue, les arts et la commémoration » : *Rapport final de la Commission de vérité et réconciliation du Canada*, vol. 6, 2015, p. 301-303.

immigrants ou les collectivités autochtones, ou certains volets du programme. Un spécialiste externe a proposé que les réunions tripartites[25] représentent une tribune de mise en commun de renseignements ainsi que de coordination des projets d'infrastructure et d'établissement de l'ordre de priorité de ces projets. Toutefois, toute mesure prise par les responsables du programme pour accroître le nombre de demandes exige que l'on accroisse d'autant les fonds disponibles.

Le financement accordé aux festivals bien établis a une incidence sur la disponibilité des fonds pour les petits festivals.

L'une des lacunes ayant donné lieu à la création du programme DCAP était le besoin en matière de financement des petites collectivités et des événements de petite envergure dirigés par des bénévoles. Dans le cadre des entrevues, la majorité des représentants de Patrimoine canadien ont souligné qu'il existe toujours un écart entre le financement octroyé aux régions urbaines par rapport à celui octroyé aux régions rurales, aux festivals de grande envergure par rapport aux petits événements, ainsi qu'aux grandes collectivités par rapport aux petites. Quelques bénéficiaires du volet Festivals locaux interrogés ont indiqué que la répartition du financement du programme DCAP devrait privilégier les petites municipalités ou les régions rurales, car les petits organismes ruraux ont du mal recueillir des fonds pour leurs festivals, tandis que les festivals de grande envergure sont mieux à même d'obtenir un soutien organisationnel.

Selon certains membres du personnel du programme, l'une des répercussions de l'approche relative au financement de tous les bénéficiaires admissibles des volets Festivals locaux et Commémorations communautaires qui obtiennent la note minimale requise est que le financement du programme ne cible pas les projets qui sont particulièrement vulnérables ou nécessitent un soutien financier ou une certaine stabilité, ni certains groupes prioritaires précis. Un soutien supplémentaire est fourni aux bénéficiaires responsables de festivals de petite envergure dans la mesure où ceux qui demandent de petits montants de financement voient automatiquement leur financement majoré à 2 000 $. Toutefois, les festivals de petite envergure ou les festivals se déroulant dans de petites collectivités et les festivals de grande envergure couronnés de succès et bien établis doivent se disputer un financement limité. Les bénéficiaires de festivals ayant des dépenses de projet totales importantes ont généralement des dépenses admissibles plus élevées et demandent, et reçoivent, plus de financement. Les données administratives relatives à la répartition du financement des festivals au titre du programme DCAP ont révélé que les 914 projets les plus petits (dépenses totales par projet inférieures à 50 000 $) représentaient 32 % de l'ensemble des projets, mais avaient reçu moins de financement (3,7 millions de dollars) au total que les 95 projets ayant la plus grande envergure (dépenses par projet supérieures à 1 million de dollars), qui représentaient 3 % du nombre total de projets; ces projets avaient reçu environ 6,5 millions de dollars, soit 16 % du financement total du volet Festivals locaux (annexe D, tableau 4). Pour ce qui est des

[25] Les réunions tripartites de bailleurs de fonds, auxquelles participent des représentants des administrations fédérale, provinciale et municipale, sont un mécanisme continu présent dans chaque province. Les trois ordres de gouvernement qui financent les arts (le gouvernement fédéral étant représenté par Conseil des arts du Canada et les membres du personnel régional de Patrimoine canadien) se réunissent pour discuter de la conception et de l'exécution des programmes.

bénéficiaires de festivals ayant des dépenses de projet importantes, le financement du programme DCAP représentait souvent un petit pourcentage du budget total.

De même, les données administratives ont révélé que bon nombre de ces festivals de grande envergure reçoivent du financement du programme DCAP depuis longtemps. Au cours de la période 2011-2012 à 2014-2015, 45 des 95 festivals de grande envergure ayant présenté une demande avaient déjà reçu du financement. De ces 45 festivals, 33 % ont reçu du financement pendant sept ans et 16 %, pendant six ans. Une analyse semblable a révélé que comparativement aux festivals de grande envergure, une proportion plus faible de festivals de petite envergure a reçu un financement pour une longue période. Au cours de la période 2011-2012 à 2014-2015, parmi les 914 festivals de petite envergure, 457 avaient déjà reçu du financement. De ceux-ci, 12 % ont reçu du financement pendant sept ans et 14 %, pendant six ans.

Les résultats des sondages donnent à penser que les organismes situés dans les centres urbains et les centres de population de taille moyenne dépendent moins du financement du volet Festivals locaux que ceux situés en région rurale et dans les petits centres de population. Un moins grand nombre de répondants des grands centres urbains (70 %) et des centres de population de taille moyenne (66 %) ont indiqué que le financement du programme DCAP a permis l'organisation de leur festival dans une grande mesure comparativement aux répondants de régions rurales (80 %). Ces derniers et les répondants de petits centres de population étaient également plus susceptibles d'indiquer que leur festival n'aurait pas eu lieu sans le financement du programme DCAP (28 % et 9 %, respectivement) comparativement aux répondants de grands centres urbains (4 %) ou de centres de population de taille moyenne (5 %).

Ces constatations donnent à penser qu'il faudrait envisager l'examen du montant du financement octroyé aux festivals de grande envergure bien établis en vue de mettre progressivement fin au financement du programme DCAP, de sorte que les fonds puissent être réorientés de manière à répondre aux besoins de bénéficiaires de festivals de petite envergure ou de petites collectivités, ou, éventuellement, pour appuyer les objectifs en matière de diversité du gouvernement du Canada et les groupes prioritaires de Patrimoine canadien (jeunes, membres de groupes ethnoculturels et Canadiens autochtones).

Nouvelles tendances

Plusieurs nouvelles tendances ont été relevées, mais chacune représente une intervention unique et aucune tendance globale ne s'est dégagée. Selon l'expérience d'un spécialiste international du domaine des festivals consulté dans le cadre de la présente évaluation, de nombreux gouvernements du monde entier s'emploient principalement, dans les 20 dernières années, à mesurer la contribution économique des festivals aux collectivités. Plus récemment, ce même spécialiste a observé que la portée de ces activités s'est légèrement élargie de manière à englober les objectifs du renforcement des collectivités et de la création d'espaces publics, et de façon à ce que les enfants, les groupes difficiles à joindre et les minorités soient ciblés. Il existe également une tendance aux festivals et aux événements dont les responsables s'emploient de façon concertée à maximiser la participation grâce à des stratégies de développement de l'auditoire ou à la participation active du public à l'orientation et à la gestion stratégiques.

Les représentants provinciaux, territoriaux et municipaux ont souligné la popularité grandissante des festivals multiculturels en tant que cadre important pour célébrer l'identité culturelle d'un groupe; le renforcement de la collaboration avec de nouveaux artistes et des artistes autochtones; la naissance d'un nouveau type de festival organisé par les promoteurs[26] (« On attire des artistes du monde entier qui occupent la vallée; les gens campent [40 000]. C'est très commercial, mais dans le paysage de la Colombie-Britannique, c'est un grand changement. Même les responsables de festivals bien établis affirment qu'ils en observent l'incidence. La concurrence n'est pas directe, mais ce type de festival vise assurément nos jeunes »); une augmentation du nombre de festivals ayant lieu dans les petites collectivités, souvent en tant que moyen pour celles-ci de se définir comme destination; les nouvelles technologies qui redéfinissent les festivals; la demande accrue en matière de festivals, les responsables de festivals existants voulant élargir la portée des événements et attirer des artistes ou des interprètes professionnels de grande qualité.

La recension des écrits appuie les observations des informateurs clés selon lesquelles les petites collectivités, qui s'emploient à diversifier leur assise économique, utilisent les festivals en tant que moyen de se définir comme destinations touristiques[27, 28, 29]. Comme l'indique un auteur, les activités artistiques et culturelles peuvent jouer un rôle important dans le processus d'adaptation, de renforcement et de réinvention des collectivités : « À mesure que les collectivités rurales et les petites collectivités s'adaptent aux situations qui évoluent de façon dynamique et qu'elles s'orientent (ou se réorientent) pour l'avenir, les activités culturelles et les entreprises créatives sont considérées de plus en plus comme un élément important pour la viabilité de la collectivité ainsi qu'un élément essentiel à sa transition.[30] »

Le programme DCAP ne vise pas explicitement des groupes précis comme les jeunes ou les groupes autochtones ou ethnoculturels, et aucune donnée sur la participation de ces groupes n'est recueillie dans le cadre du programme. Toutefois, lorsqu'il s'agissait de décrire leur festival, environ 25 % (96 sur 379) des répondants ont indiqué que leur festival était de nature multiculturelle ou interculturelle (23), célébrait le patrimoine francophone, acadien, métis ou des Premières Nations (37), ou célébrait leur patrimoine ethnoculturel (36). Dans ce dernier cas, les 36 répondants représentaient 18 groupes ethnoculturels.

La recension des écrits donne à penser que les festivals multiculturels jouent un rôle important en tant qu'instrument de renforcement et d'inculcation réussie du multiculturalisme[31]. Le spécialiste international interrogé a indiqué que les festivals provinciaux ou municipaux, et les villes, éprouvent le besoin d'examiner leur identité dans un monde qui évolue considérablement du point de vue démographique, principalement en raison de l'immigration. Les villes qui avaient

---

[26] Le Mountain Man Music Festival et le festival Wanderlust de Lolë, par exemple.
[27] Nancy Duxbury et Heather Campbell, « Developing and Revitalizing Rural Communities through Arts and Culture », *Small Cities Imprint*, vol. 2, nº 1, 2011, p.111-122.
[28] Fédération canadienne des municipalités, *Énoncé de politique – Collectivités rurales*, Ottawa, Fédération canadienne des municipalités, 2015.
[29] Kevin M Stolarick, Mark Denstedt, Betsy Donald et Gregory M Spencer, « Creativity, Tourism and Economic Development in a Rural Context: the case of Prince Edward County », *Journal of Rural and Community Development*, vol. 5., nº 1, 2010, p. 238-253.
[30] Duxbury, 2011.
[31] Insun Sunny Lee, Charles Arcodia, et Timothy Jeonglyeol Lee, « Key Characteristics of Multicultural Festivals: A Critical Review of the Literature », *Event Management*, vol. 16, 2012, p. 93–101.

certaines caractéristiques il y a 25 ans sont maintenant très différentes et utilisent les festivals et les événements en plus d'autres outils comme façon de gérer ce changement, et ce, afin de modifier l'image de sorte qu'elle soit en relation directe avec la réalité de l'endroit.

4.2 Question fondamentale 2 : conformité aux priorités du gouvernement

Question d'évaluation

Dans quelle mesure le programme DCAP est-il conforme :

- aux priorités du gouvernement fédéral;
- aux résultats stratégiques de Patrimoine canadien?

Principales constatations

- Le programme DCAP appuie les priorités du gouvernement du Canada en ce qui concerne le soutien de collectivités dynamiques et l'investissement dans celles-ci ainsi que la célébration et le soutien de nos communautés artistiques et culturelles, conformément à ce qui a été exprimé dans des budgets fédéraux successifs.
- Le programme DCAP s'harmonise avec le cadre pangouvernemental, dans le secteur de dépenses « Affaires sociales », qui fait état du soutien à l'égard d'initiatives favorisant une culture et un patrimoine canadiens dynamiques.
- Le programme est conforme au résultat stratégique 2 de Patrimoine canadien, « Les Canadiens partagent, expriment et apprécient leur identité canadienne », ainsi qu'avec deux priorités ministérielles, soit « Rassembler les Canadiens : investir dans nos collectivités » et « Célébrer notre patrimoine et notre histoire ».

Priorités du gouvernement du Canada

Le programme DCAP appuie les priorités du gouvernement du Canada relativement au soutien de collectivités dynamiques et à l'investissement dans celles-ci, de même qu'à la célébration et au soutien de nos communautés artistiques et culturelles, conformément à ce qui a été exprimé dans des budgets fédéraux successifs (2011, 2012, 2013 et 2014).

De même, le programme DCAP s'harmonise avec le cadre pangouvernemental, dans le secteur de dépenses « Affaires sociales », qui favorise une culture et un patrimoine canadiens dynamiques[32].

Le programme DCAP appuie les priorités du gouvernement du Canada avec souplesse. En réponse au budget de 2013, les modalités et les lignes directrices en matière de demandes du programme DCAP ont été modifiées de sorte qu'au cours de la période allant de janvier 2014 au 31 mars 2017, les projets admissibles au titre des volets Commémorations communautaires et Fonds des legs peuvent comprendre la commémoration d'événements marquant un 75e anniversaire et directement liés à la participation du Canada à la Seconde Guerre mondiale. En 2014, le programme a servi à financer des projets qui commémoraient des jalons du cadre d'En route vers 2017, certains de ces projets s'harmonisant ainsi avec les priorités du gouvernement du Canada et la priorité de Patrimoine canadien « Célébrer notre patrimoine et notre histoire ».

[32] Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Cadre pangouvernemental*.

Priorités et résultats stratégiques

Les rapports ministériels sur le rendement et les rapports sur les plans et les priorités de Patrimoine canadien associés à la période visée par l'évaluation indiquent que les objectifs et les résultats du programme s'harmonisent étroitement avec les résultats stratégiques du Ministère. Le programme DCAP est un sous-programme du programme Engagement et participation communautaire. Cette activité de programme vise à mobiliser les Canadiens et s'assurer qu'ils aient la possibilité de participer aux aspects civique, social et culturel de la vie au Canada et dans leur collectivité. Ces objectifs sont réalisés au moyen, entre autres, de programmes de financement et d'initiatives soutenant les efforts déployés par les collectivités pour renforcer la participation des citoyens et l'inclusion sociale grâce aux arts de la scène et aux arts visuels, ainsi que de l'expression, de la célébration et de la préservation du patrimoine local. Cette activité de programme vise à procurer des avantages sociaux, car elle contribue à la préservation de l'histoire et de l'identité des collectivités diversifiées du Canada tout en permettant aux traditions et aux identités d'évoluer au fil du temps. Elle soutient également le mandat du Ministère, soit renforcer l'identité et les valeurs canadiennes ainsi que favoriser un sentiment d'appartenance à l'égard du Canada.

Selon l'Architecture d'alignement des programmes du Ministère de 2014-2015, le programme DCAP s'harmonise avec le résultat stratégique 2 de Patrimoine canadien : « Les Canadiens partagent, expriment et apprécient leur identité canadienne ». Cela témoigne de l'importance des arts et de la culture dans le renforcement des collectivités par le rassemblement des gens autour d'expériences artistiques communes[33].

De même, le programme DCAP appuie deux priorités ministérielles : « Célébrer notre patrimoine et notre histoire » et « Rassembler les Canadiens : investir dans nos collectivités ». Comme le précise le Rapport sur les plans et les priorités 2014-2015, la priorité « Rassembler les Canadiens : investir dans nos collectivités » appuie des activités fondées sur les réalités locales et communautaires de manière à encourager la mise en commun de nos expressions culturelles diverses et la compréhension de notre histoire et de notre patrimoine. Cela contribue à l'établissement de liens entre les collectivités, à la création de collectivités saines et dynamiques et à l'établissement d'un fort sentiment d'identité canadienne.

[33] Ministère du Patrimoine canadien, *Rapport sur les plans et les priorités 2014-2015*, Gatineau, ministère du Patrimoine canadien, 2014.

4.3 Question fondamentale 3 : harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral

Question d'évaluation Dans quelle mesure le programme DCAP est-il harmonisé avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral?
Principales constatations • La mise en œuvre du programme DCAP est un rôle qui convient au gouvernement fédéral, notamment en raison de ses intérêts à l'égard de la participation des citoyens à la vie civique, du renforcement du sentiment de fierté et d'appartenance, ainsi que de la promotion des secteurs canadiens des arts et du patrimoine, de même qu'en raison de l'absence d'autres sources de financement, de manière générale et plus particulièrement pour les événements et les projets ayant pour objectif la participation des citoyens.

Le rôle qui consiste à veiller à ce que tous les Canadiens puissent profiter d'un accès permanent aux expériences artistiques et patrimoniales, et à ce qu'ils participent à la vie de leur collectivité, convient au gouvernement fédéral.

Les objectifs du programme DCAP appuient la ministre du Patrimoine canadien dans l'exercice de ses pouvoirs, de ses responsabilités et de ses fonctions liés à l'identité, aux valeurs, au développement culturel et au patrimoine canadiens. Dans l'exercice des pouvoirs, des responsabilités et des fonctions qui lui sont conférés à l'article 4, la ministre a pour tâche a) d'instaurer, de recommander, de coordonner et de mettre en œuvre les objectifs, opérations et programmes nationaux en matière d'identité, de valeurs, de développement culturel et de patrimoine canadiens et d'en faire la promotion [alinéa 5a)][34].

Le programme DCAP appuie la mission, les rôles et les responsabilités du Ministère, tels qu'ils découlent de son mandat prévu par la loi, en favorisant un environnement dans lequel tous les Canadiens profitent pleinement d'expériences culturelles dynamiques, célèbrent leur histoire et leur patrimoine, et contribuent à bâtir des collectivités créatives. Le programme DCAP est axé sur la participation des citoyens, ce qui contribue activement au mandat du Secteur de la citoyenneté, du patrimoine et des régions, soit encourager les Canadiens à participer à la vie civique de leur collectivité et du Canada, tout en respectant et en reconnaissant la multiplicité et la complexité de leurs appartenances, à élargir leur connaissance du pays et de son histoire ainsi qu'à faire des expériences qui approfondissent leur identité en tant que Canadiens.

Les Canadiens estiment que le gouvernement fédéral ainsi que d'autres ordres de gouvernement ont la responsabilité de garantir l'accès à des programmes et à des activités qui font la promotion des arts et du patrimoine partout au pays. Le sondage *Les arts et le patrimoine au Canada : Sondage de 2012 sur l'accès et la disponibilité* révèle que pour une grande majorité de Canadiens, les gouvernements devraient aider « à protéger et à conserver le patrimoine canadien » (95 %), « promouvoir la sensibilisation aux événements et activités artistiques et culturels canadiens » (91 %), « offrir un soutien aux arts et à la culture au Canada » (90 %), « créer des partenariats pour veiller à ce qu'il y ait suffisamment d'installations artistiques et

[34] Gouvernement du Canada, *Loi sur le ministère du Patrimoine canadien*, L.C. 1995, chapitre 11, article 4.

culturelles pour répondre aux besoins du public » (89 %), ainsi qu'offrir « des incitatifs pour encourager le secteur privé à soutenir les arts et la culture » (85 %)[35].

La grande majorité des personnes interrogées, notamment le personnel de Patrimoine canadien et les intervenants externes, étaient d'accord pour dire que l'investissement dans le renforcement de la participation des citoyens à la vie de leur collectivité au moyen des arts et du patrimoine représente un rôle légitime du gouvernement fédéral. Quelques personnes ont mentionné que tous les ordres de gouvernement devraient jouer un rôle à cet égard. Les intervenants de Patrimoine canadien soutenaient la participation du gouvernement fédéral pour faire la promotion des arts et du patrimoine canadiens, encourager une identité canadienne, faire la promotion d'un sentiment d'appartenance et de fierté d'être Canadien, faire la promotion de l'inclusivité[36] et offrir la crédibilité nécessaire pour permettre aux organismes d'attirer d'autres sources de fonds.

Tous les représentants provinciaux et municipaux, les demandeurs n'ayant pas reçu de financement et les bénéficiaires de financement appuyaient la participation du gouvernement fédéral. La majorité des répondants ont souligné le manque de financement pour les projets réalisés au titre des volets Festivals locaux, Commémorations communautaires et Fonds des legs comme principale raison pour laquelle le gouvernement fédéral a un rôle à jouer à cet égard. Les bénéficiaires ont mentionné l'importance du financement fédéral pour permettre l'obtention de financement d'autres sources. Quelques bénéficiaires ont également mentionné l'accent mis par le programme DCAP sur la culture et l'histoire dans le but de promouvoir l'identité nationale, ce qui constitue un rôle approprié pour le gouvernement fédéral.

Même si le renforcement des collectivités est une responsabilité provinciale, les intervenants considèrent le financement du gouvernement fédéral comme étant complémentaire aux autres sources de financement. Les subventions et contributions du programme DCAP représentent un levier stratégique clé permettant au gouvernement fédéral de soutenir la participation des citoyens au sein de leur collectivité tout en faisant la promotion des arts et du patrimoine. Le financement du programme DCAP agit comme catalyseur en encourageant les organismes à former des partenariats financiers et à stimuler la participation des citoyens aux activités artistiques et patrimoniales.

Les intervenants clés ont mentionné d'autres rôles, outre celui de bailleur de fonds, que pourrait exercer le gouvernement fédéral. La majorité des représentants de Patrimoine canadien interrogés (8 sur 9) ont indiqué que le renforcement des capacités au sein des organismes ayant des capacités faibles est un autre rôle qui conviendrait au gouvernement fédéral. Le gouvernement fédéral pourrait, par exemple, conseiller les bénéficiaires sur l'établissement d'un budget, l'élaboration de stratégies de participation des citoyens (notamment pour le recrutement de bénévoles) ou la recherche de nouvelles sources de financement communautaire; offrir des séminaires sur la préparation de demandes de subvention (les répondants ont souligné que

---

[35] Phoenix Strategic Perspectives Inc., *Les arts et le patrimoine au Canada : sondage de 2012 sur l'accès et la disponibilité*, pour le ministère du Patrimoine canadien, 2012.

[36] Selon les représentants de Patrimoine canadien, l'inclusivité s'entend de l'octroi de financement à tous les demandeurs admissibles, ce qui contribue à combler l'écart de financement pour les petits organismes et les organismes en régions rurales.

certains de leurs autres bailleurs de fonds offrent ce service); et faciliter la mise en commun de pratiques exemplaires par les bénéficiaires. Quelques représentants de Patrimoine canadien ont mentionné que cette pratique est déjà mise en œuvre, mais n'est pas reconnue.

Du point de vue d'un spécialiste international dans le domaine des festivals et des événements, le gouvernement devrait jouer un rôle complémentaire, soit s'employer à innover en comblant les lacunes, notamment appuyer les initiatives qui sont nouvelles et n'arrive pas encore à obtenir d'autres financements, qui visent les enfants, la diversité ou les publics difficiles à joindre, qui créent un environnement d'apprentissage pancanadien, qui ont une importance – en raison de leur envergure ou de leur portée – telle que les bailleurs de fonds locaux ne sont pas en mesure de les appuyer, ou qui revêtent une importance nationale. Le rôle d'un organisme fédéral pourrait être stratégique : stimuler ou encourager le financement plutôt que remplacer le financement qui devrait provenir du volet local. La disponibilité d'un financement fédéral qui remplacerait le financement local, plutôt que d'encourager celui-ci ou d'en accroître la durabilité, n'inciterait pas les autorités locales à prendre les festivals et les événements au sérieux. Un autre rôle que pourrait jouer le gouvernement fédéral est d'encourager l'apprentissage au moyen de la collecte d'exemples fondés sur des données probantes et du transfert de connaissances, ce qui pourrait comprendre l'élaboration d'un site Web exhaustif comportant de l'information obtenue, des pratiques exemplaires, des études de cas et des récits portant sur des festivals donnés. Enfin, le gouvernement fédéral pourrait jouer un rôle en relevant les pénuries de travailleurs qualifiés, en sollicitant des commandites et en favorisant la mise en marché, en bâtissant des auditoires ou en formulant des conseils sur la façon de faire participer activement la collectivité locale à la gestion du festival.

En raison de l'exercice de réduction du déficit mené par le gouvernement du Canada dans les dernières années, les responsables du programme DCAP ont simplifié les processus et modifié les activités pour améliorer l'efficacité du programme. Les activités proposées par les informateurs clés relativement au rôle éventuel en matière de renforcement des capacités nécessiteraient de déroger au mandat et aux activités actuels du programme. Si l'on envisageait ces responsabilités supplémentaires, il faudrait réaliser une analyse de faisabilité, plus particulièrement en ce qui touche la capacité d'assumer un rôle élargi et de répondre aux besoins connexes, étant donné que l'évaluation a révélé l'atteinte des objectifs du programme.

5. Constatations – rendement

Les sections qui suivent présentent les principales constatations découlant de l'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie du programme, ainsi que de l'évaluation d'autres aspects comme la conception et l'exécution, la mesure du rendement et les langues officielles.

5.1 Question fondamentale 4 : réalisation des résultats escomptés

Atteinte du résultat immédiat

Question d'évaluation Dans quelle mesure le programme DCAP a-t-il atteint le résultat immédiat prévu? • Les organisations locales reçoivent des ressources financières pour organiser des festivals locaux, des commémorations communautaires et des projets de legs dans leur collectivité.
Principales constatations • De 2011-2012 à 2014-2015, 3 336 projets ont été financés par le programme DCAP; ces projets ont reçu de Patrimoine canadien un financement totalisant environ 68,3 millions de dollars. • Le financement offert par l'intermédiaire du programme DCAP, parfois absolument essentiel, a aidé les bénéficiaires (tout particulièrement ceux du volet Fonds des legs et ceux des régions rurales) à compenser les coûts associés à l'embauche d'artistes, d'artisans et d'interprètes du patrimoine, ainsi qu'à soutenir les bénévoles. Grâce à ces fonds, les bénéficiaires ont pu rendre leurs événements plus accessibles à la collectivité. • Le financement offert dans le cadre du programme a été important pour tous les bénéficiaires, mais l'a particulièrement été pour ceux du volet Fonds des legs et ceux des régions rurales. • Les fluctuations dans le financement accordé au moyen du programme DCAP d'une année à l'autre ont créé des défis pour les responsables de certains festivals réguliers, notamment en ce qui a trait à la capacité de planifier et de miser sur le financement du programme pour obtenir des fonds auprès d'autres sources.

De 2011-2012 à 2014-2015, 3 336 projets ont été financés par le programme DCAP; ces projets ont reçu un financement fédéral s'élevant à environ 68,3 millions de dollars pour l'embauche d'artistes, d'artisans et d'interprètes du patrimoine locaux, ainsi que pour le soutien des bénévoles.

Le financement du programme DCAP sert à appuyer les artistes, les artisans et les interprètes du patrimoine locaux ainsi que les bénévoles. Il permet de compenser les coûts (excluant les salaires, le cas échéant) liés au recrutement, à la formation, au soutien et à la reconnaissance de bénévoles locaux, les coûts liés à l'embauche d'artistes et d'artisans locaux ainsi que d'interprètes animant des activités relatives au patrimoine local, les coûts associés à l'exposition d'œuvres d'artistes et d'artisans locaux ainsi qu'à l'obtention de droits d'auteur et de permis, les coûts de la publicité visant la population locale, les dépenses liées à l'organisation et à la logistique (barrières de sécurité, toilettes portatives, poubelles, etc.), les coûts liés à la location et à l'aménagement des lieux, le coût de l'assurance pour les activités admissibles de même que les

dépenses relatives aux vérifications des états financiers et aux évaluations environnementales (lorsque de telles démarches sont exigées par le Ministère).

Au cours de la période visée par l'évaluation, les 3 336 événements et projets financés dans le cadre du programme DCAP ont reçu environ 68,3 millions de dollars en subventions et contributions. La plus grande partie du financement consacré aux volets Commémorations communautaires et Festivals locaux a été versée sous la forme de subventions (81,5 % et 94,3 %, respectivement). Cependant, en raison des montants élevés en cause, les projets du volet Fonds des legs ont été principalement financés dans le cadre d'accords de contribution (71,1 %). Le volet Festivals locaux a reçu 68 % des fonds versés dans le cadre du programme DCAP, tandis que le volet Commémorations communautaires en a reçu 22,1 % et le volet Fonds des legs, 15,8 % annexe D, (tableau 4).

Les données administratives montrent que pour le Fonds des legs en particulier, le montant total moyen versé aux bénéficiaires en proportion de leurs dépenses totales de projet (26,2 %) ou en proportion du montant total demandé (74,1 %) peut être élevé.

Le financement accordé aux bénéficiaires des volets Festivals locaux et Commémorations communautaires dépend d'une décision stratégique selon laquelle tous les demandeurs admissibles ayant obtenu la note de passage liée au mérite doivent recevoir des fonds. Le montant du financement reçu par chaque demandeur varie selon divers facteurs qui sous-tendent la formule de financement, à savoir la population, le nombre de demandes reçues, les montants admissibles figurant dans les demandes et les notes des demandeurs en ce qui touche le mérite. Le financement versé aux bénéficiaires du volet Fonds des legs est fondé sur le mérite. Au cours des quatre années visées par l'évaluation, le financement d'environ 90 % des demandes admissibles des volets Festivals locaux et Commémorations communautaires a été approuvé, tandis que ce fut le cas pour 70 % des demandes du volet Fonds des legs. En raison du grand nombre de demandeurs admissibles, les montants versés aux bénéficiaires en tant que proportion des dépenses totales de projet ont été inférieurs pour les volets Festivals locaux et Commémorations communautaires (6,3 % et 13,1 % en moyenne, respectivement) que pour le volet Fonds des legs (26,2 %). Pour la même période, le montant versé aux bénéficiaires en tant que proportion du montant admissible figurant dans leurs demandes s'est élevé en moyenne à 41,3 % pour le volet Festivals locaux et à 44,1 % pour le volet Commémorations communautaires. En ce qui concerne les projets du volet Fonds des legs, le montant versé aux bénéficiaires a représenté en moyenne 74 % du montant demandé[37].

Les données d'évaluation indiquent que le financement du programme DCAP a été important pour tous les bénéficiaires, mais encore plus pour ceux du volet Fonds des legs et ceux des régions rurales.

Les entrevues avec les bénéficiaires et les résultats des sondages ont révélé que le financement du programme DCAP a eu une incidence importante sur la capacité de la majorité des bénéficiaires d'organiser leurs événements et de réaliser leurs projets; toutefois, le financement a eu une incidence encore plus marquée sur la capacité des bénéficiaires du volet Fonds des legs et

[37] Le SGISC et la base de données du programme ne renferment pas de données sur le montant admissible total demandé pour les projets du volet Fonds des legs.

de ceux des régions rurales. Dans des proportions respectives de 91 %, 78 % et 71 %, les bénéficiaires des volets Fonds des legs, Commémorations communautaires et Festivals locaux ont indiqué que le financement du programme les avait aidés à réaliser leurs projets « dans une grande mesure ». Quelques répondants des volets Festivals locaux (6 %) et Commémorations communautaires (3 %) ont indiqué que le programme DCAP n'avait pas eu une grande incidence sur leur capacité d'entreprendre leurs projets. Les bénéficiaires du volet Festivals locaux de régions rurales ont indiqué en plus grand nombre (80 %) que les autres répondants de ce volet (71%) que le financement du programme leur avait permis d'entreprendre leurs projets « dans une grande mesure ». Les bénéficiaires du volet Fonds des legs et les bénéficiaires des régions rurales du volet Festivals locaux étaient également plus susceptibles d'indiquer, dans leurs commentaires qualitatifs, que leurs projets n'auraient pu avoir lieu sans le financement du programme. En outre, des bénéficiaires du volet Fonds des legs interrogés et des études de cas ont révélé qu'étant donné que le programme DCAP était la principale source de financement pour ce volet, les projets n'auraient pas eu lieu sans les fonds versés.

Une analyse approfondie des résultats des sondages concernant le volet Festivals locaux a montré que de façon générale, les répondants[38] ayant indiqué que le programme DCAP avait eu une grande incidence sur leur capacité d'entreprendre leurs événements étaient plus satisfaits que les autres bénéficiaires du montant reçu dans le cadre du programme en proportion des dépenses totales du projet (habituellement plus de 20 %) et mentionnaient plus souvent que les autres avoir eu le programme comme principal partenaire. Les répondants ayant fait état d'une incidence modérée ou faible du programme DCAP sur leur capacité de réaliser leurs projets (27,8 %) étaient plus susceptibles d'indiquer que le financement reçu dans le cadre du programme avait représenté une petite proportion ou une proportion négligeable de leurs dépenses totales de projet (habituellement moins de 15 %). Les organisateurs de quelques festivals réguliers ont indiqué que leur financement avait diminué au fil des ans et que l'incidence de celui-ci avait diminué du même coup.

Les organisateurs de certains festivals réguliers étaient mécontents des fluctuations du financement d'une année à l'autre.

Les données d'évaluation révèlent que les fluctuations dans le financement d'une année à l'autre créent des défis pour les responsables de certains festivals réguliers, notamment en ce qui a trait à leur capacité de planifier et de miser sur le financement du programme pour obtenir des fonds d'autres sources. La documentation du programme montre que pour chaque nouvelle vague de demandes, une partie des organisateurs de festivals locaux bénéficiaires ont reçu un montant inférieur à celui qui leur avait été versé l'année précédente. Cela peut faire partie des raisons pour lesquelles 33 % des bénéficiaires du volet Festivals locaux qui ont répondu au sondage se sont dits assez insatisfaits (23,4 %) ou très insatisfaits (9,6 %) du niveau de financement fourni par rapport à ce qui avait été demandé. Sur les 21 responsables de festivals locaux bénéficiaires qui ont fourni des commentaires additionnels au sujet des niveaux de financement reçus, 8 ont indiqué que les fonds versés avaient diminué par rapport aux années précédentes, 6 ont fait état

[38] Les réponses aux sondages pour les volets Commémorations communautaires et Fonds des legs n'ont pas fait l'objet d'une analyse semblable étant donné qu'elles ont été peu nombreuses : il n'y a eu que 74 répondants, dont seulement 16 ont indiqué que le programme avait eu une incidence sur la capacité des bénéficiaires concernés de réaliser leurs projets « Dans une mesure modérée » ou « Dans une faible mesure ».

de l'instabilité du financement d'une année à l'autre et 7 ont mentionné qu'ils avaient reçu moins que ce qu'ils avaient demandé. En outre, 7 autres répondants au sondage ont indiqué qu'ils aimeraient recevoir une explication sur la façon dont les montants avaient été calculés.

Atteinte des résultats intermédiaires

Question d'évaluation

Dans quelle mesure le programme DCAP a-t-il atteint les résultats intermédiaires prévus?

- Les partenaires au sein de la collectivité offrent un soutien financier pour des festivals locaux, des commémorations communautaires et des projets de legs financés.
- Les citoyens ont l'occasion de participer à la vie de leur collectivité grâce à des activités artistiques et patrimoniales locales.
- Les artistes, les artisans et les interprètes du patrimoine ont l'occasion de participer à la vie de leur collectivité grâce à des activités artistiques et patrimoniales locales.
- Les citoyens ont accès au patrimoine et aux arts locaux.

Principales constatations

- Les organismes ayant reçu du financement ont contribué à l'atteinte des résultats intermédiaires du programme DCAP. Les responsables des projets ont réussi à trouver des partenaires locaux; à obtenir du soutien en nature et en argent des administrations municipales ainsi que de partenaires de la collectivité et de l'extérieur; à embaucher des artistes, des artisans et des interprètes du patrimoine; à obtenir le concours de bénévoles; à créer, pour la collectivité, des occasions de prendre part à des activités artistiques et patrimoniales locales. Dans l'ensemble, le programme a dépassé ses cibles liées aux résultats intermédiaires pour chaque année de la période d'évaluation.
- Les bénéficiaires ont tiré parti du financement reçu dans le cadre du programme DCAP pour obtenir du soutien en nature et en argent d'autres sources. Au cours de la période de quatre ans visée par l'évaluation, pour chaque dollar de financement reçu dans le cadre du programme, les organismes financés ont obtenu un soutien d'une valeur de cinq dollars en nature et en argent des administrations municipales et des partenaires de la collectivité. Les bénéficiaires du volet Fonds des legs sont ceux qui ont le mieux réussi à cet égard.
- L'exigence du programme liée à la participation d'artistes, d'artisans et d'interprètes du patrimoine « locaux » crée des défis, en particulier pour les petites collectivités, car certaines ne peuvent compter que sur un nombre limité d'artistes, d'artisans et d'interprètes du patrimoine parmi leurs résidants.

Les organismes ont réussi à trouver des partenaires locaux. Au cours des deux exercices pour lesquels des données sont disponibles (2013-2014 et 2014-2015), les responsables des projets financés dans le cadre du programme DCAP ont obtenu le soutien de 38 200 partenaires.

Le nombre de partenaires locaux fait partie des indicateurs de la participation communautaire aux projets et aux événements depuis 2013-2014[39]. Les données administratives pour 2013-2014

[39] Certaines données sur le nombre total et le nombre moyen de partenaires locaux ont été communiquées lors des exercices antérieurs; toutefois, comme ces données étaient incomplètes, seules celles de 2013-2014 et 2014-2015 ont été utilisées.

et 2014-2015 révèlent qu'au cours de ces deux exercices, les responsables des projets financés dans le cadre des volets Festivals locaux et Commémorations communautaires ont obtenu le soutien d'un nombre important de partenaires communautaires (moyenne de 32 et de 24 partenaires par projet, respectivement). Les responsables des projets du volet Fonds des legs ont pour leur part obtenu l'appui de moins de partenaires de ce type, soit en moyenne 14 par projet pour les deux exercices (annexe D tableau 5)

Les résultats des sondages étaient comparables aux constatations tirées des données administratives. La majorité des répondants des volets Festivals locaux (92 %), Commémorations communautaires (82 %) et Fonds des legs (85,7 %) ont indiqué avoir très bien ou assez bien réussi à obtenir l'appui de partenaires locaux. Une partie des répondants des volets Commémorations communautaires et Festivals locaux (31 % et 39 %, respectivement) ont déclaré avoir eu 20 partenaires ou plus. De même, la plupart des répondants du sondage auprès des demandeurs n'ayant pas reçu de financement ont réussi à obtenir le soutien de partenaires; en effet, 32 % d'entre eux ont indiqué avoir eu plus de 20 partenaires. Toutefois, moins de 5 % des bénéficiaires du volet Fonds des legs ont déclaré avoir atteint ce seuil au chapitre des partenaires.

Les bénéficiaires ont tiré parti du financement reçu dans le cadre du programme DCAP pour obtenir du soutien en nature et en argent d'autres sources. Les bénéficiaires du volet Fonds des legs sont ceux qui ont le mieux réussi à cet égard.

Le financement du programme a permis d'assumer une petite partie des dépenses totales de projet, tout particulièrement dans les volets Festivals locaux et Commémorations communautaires. Le financement fédéral a été complété par des fonds provenant d'autres ordres de gouvernement, du secteur sans but lucratif et du secteur privé, ainsi qu'à des dons.

« Fait intéressant, les fonds reçus d'une source gouvernementale permettent souvent d'obtenir des fonds d'autres sources. Les fonds gouvernementaux semblent s'accompagner de la crédibilité que cherchent les autres commanditaires et donateurs potentiels. Ce n'est pas le montant qui compte, mais plutôt l'idée qu'un organisme gouvernemental estime que l'événement mérite d'être appuyé. » (bénéficiaire)

« En tant qu'organisateurs d'un nouveau festival, nous avions besoin de l'appui d'organismes de financement provinciaux et nationaux pour légitimer l'événement aux yeux du secteur privé, dont nous espérions obtenir des contributions en nature. » (bénéficiaire)

La moitié des fonctionnaires de Patrimoine canadien interrogés ont fait remarquer que le programme DCAP encourage les bénéficiaires à travailler avec des partenaires locaux et que les fonds versés aident les bénéficiaires à tirer parti d'autres sources de financement. La plupart des bénéficiaires ayant répondu au sondage ont déclaré que leur administration municipale et leur gouvernement provincial ou territorial, de même que les partenaires potentiels de la région et de l'extérieur, étaient plus susceptibles d'appuyer leur projet une fois le financement du programme DCAP obtenu. De même, plus de 40 % des demandeurs interrogés qui n'ont pas reçu de financement par l'intermédiaire du programme ont indiqué que leur échec à cet égard a nui à leur capacité d'obtenir un soutien en nature et en argent d'autres sources.

Les organismes ont réussi à obtenir des contributions en nature et en argent des administrations municipales et des partenaires communautaires. De 2011-2012 à 2014-2015, les responsables de projets financés dans le cadre du programme DCAP ont obtenu un total de 298,6 millions de dollars en nature et en argent des administrations municipales et des partenaires communautaires pour réaliser leurs activités.

Au cours de la période de quatre ans visée par l'évaluation, chaque dollar de financement reçu dans le cadre du programme a permis aux organismes financés d'obtenir un soutien d'une valeur de cinq dollars en nature et en argent des administrations municipales et des partenaires de la collectivité[40].

Soutien en nature et en argent des administrations municipales

Les lignes directrices s'appliquant aux demandes précisent que les bénéficiaires sont tenus de fournir une confirmation écrite du soutien financier ou de tout autre soutien concret reçu de l'administration municipale ou d'une autorité équivalente pour leur activité ou projet.
De 2011-2012 à 2014-2015, les responsables des projets financés dans le cadre du programme DCAP ont obtenu un soutien en nature et en argent d'une valeur totale de 79 979 733 $ des administrations municipales (47,9 millions de dollars de soutien financier et 32,1 millions de dollars d'aide en nature), une moyenne de 17 900 $ en argent et de 11 600 $ en nature par projet (annexe D, tableau 6)

- Les bénéficiaires du volet Festivals locaux ont obtenu un total de 34,6 millions de dollars en aide financière et de 27,6 millions de dollars de soutien en nature. La moyenne du soutien obtenu par projet pendant la période visée était de 14 445 $ en soutien financier et de 11 122 $ en contributions en nature.
- Les bénéficiaires du volet Commémorations communautaires ont obtenu un total de 9,6 millions de dollars (moyenne de 39 189 $ par projet) en soutien financier et de 3,6 millions de dollars (moyenne de 14 944 $ par projet) en contributions en nature. Le soutien total en nature et en argent a diminué en 2013-2014 et en 2014-2015 en raison de la diminution du nombre de projets financés.
- Les bénéficiaires du volet Fonds des legs ont obtenu un soutien total de 3,7 millions de dollars en argent et de 866 780 $ en nature, ce qui représente une moyenne de 99 286 $ et de 27 087 $ par projet, respectivement. Il est à noter que les données sur le volet Fonds des legs étaient incomplètes pour 2014-2015.

Soutien en nature et en argent des partenaires communautaires

De 2011-2012 à 2014-2015, les responsables des projets financés dans le cadre du programme DCAP ont obtenu un soutien total de 218,6 millions de dollars (92,3 millions en argent et 126,3 millions en nature) de partenaires communautaires. Ainsi, en moyenne, chacun de ces projets a reçu des contributions de 32 663 $ en argent et 44 434 $ en nature (annexe D, tableau 7)

- Au total, les bénéficiaires du volet Festivals locaux ont obtenu 79,9 millions de dollars de

[40] Calcul fondé sur le montant total versé aux bénéficiaires (annexe D, tableau 8) par rapport au soutien total en nature et en argent obtenu des administrations municipales et des partenaires communautaires (tableaux 6 et 7).

soutien en argent et 119,6 millions de dollars de soutien en nature. Pendant la période visée, la moyenne du soutien obtenu par projet s'est élevée à 31 520 $ en argent et à 46 664 $ en contributions en nature.

- Les bénéficiaires du volet Commémorations communautaires ont obtenu un total de 6,9 millions de dollars en argent et 5,3 millions de dollars en contributions en nature, ce qui représente une moyenne de 27 485 $ et de 21 286 $ par projet, respectivement. Les contributions en nature et en argent ont diminué de façon importante en 2013-2014 et 2014-2015 en raison de la diminution du nombre de projets financés.
- Les bénéficiaires du volet Fonds des legs ont obtenu un total de 5,5 millions de dollars de soutien en argent et de 1,5 million de dollars de contributions en nature, ce qui représente une moyenne de 137 620 $ et de 44 577 $ par projet, respectivement.

Les responsables du programme DCAP recueillent des données sur les contributions en nature et en argent obtenues des administrations municipales et des partenaires de la collectivité, mais non sur les ressources financières ou en nature provenant d'autres sources; il est donc difficile d'obtenir un portrait clair du financement versé aux projets appuyés dans le cadre du programme. Cependant, les données probantes découlant des sondages et des entrevues avec les bénéficiaires indiquent qu'en plus du soutien obtenu auprès des administrations municipales et des partenaires communautaires, les bénéficiaires ont tiré parti du financement du programme pour obtenir des contributions en argent et en nature de diverses autres sources, y compris d'autres ministères fédéraux, les gouvernements provinciaux et territoriaux de même que des sources de l'extérieur.

- Les bénéficiaires du volet Commémorations communautaires ont obtenu du soutien financier de la part de particuliers au sein de la collectivité (44 %), d'associations communautaires (41 %) et du gouvernement provincial ou territorial (41 %). Pour ce qui est du soutien en nature, il a été obtenu auprès d'associations communautaires locales (58 %) et de particuliers au sein de la collectivité (52 %).
- Les bénéficiaires du volet Festivals locaux ont obtenu un soutien financier du gouvernement provincial ou territorial (60 %), d'associations communautaires locales (41 %) et de particuliers au sein de la collectivité (43 %). Un appui en nature a été obtenu de la part d'associations communautaires locales (59 %). Les festivals qui n'ont pas été financés par le programme présentent un profil de financement semblable.
- Les bénéficiaires du volet Fonds des legs ont obtenu un soutien financier de particuliers de la collectivité (62 %), d'associations communautaires (52 %) et du gouvernement provincial ou territorial (47 %). Leurs principales sources de soutien en nature ont été les associations communautaires (57 %) et les sociétés historiques (52 %).

Les résultats du sondage réalisé auprès de bénéficiaires du volet festivals locaux indiquent que, comparativement aux organisations des petits et moyens centres de population et des régions rurales, les organismes des grands centres urbains étaient plus susceptibles de déclarer avoir obtenu une aide financière d'autres ministères fédéraux (37 % par rapport à une proportion allant de 11 % à 25 %), du gouvernement provincial ou territorial (68 % par rapport à une proportion allant de 53 % à 60 %) et de l'administration municipale (83 % par rapport à une proportion allant de 51 % à 72 %).

Les obstacles à surmonter pour trouver des partenaires et obtenir des contributions en nature et en argent étaient similaires d'un volet à l'autre : volatilité du financement, disponibilité d'un

nouveau soutien financier et capacité de maintenir ou d'accroître le soutien des partenaires locaux d'une année à l'autre en raison de la conjoncture économique régionale et des demandes de soutien multiples que reçoivent les différents organismes communautaires. Environ un quart des bénéficiaires du volet Festivals locaux ayant mentionné des défis ont fait remarquer qu'il était plus difficile d'obtenir du soutien en argent qu'en nature. Quelques bénéficiaires ont signalé qu'il est difficile pour les organisateurs d'activités à caractère artistique ou historique de livrer concurrence aux organisateurs d'autres types d'activités (p. ex. activités sportives) pour l'obtention d'un soutien. En outre, quelques bénéficiaires ont exprimé des préoccupations au sujet de la capacité des bénévoles, qui n'ont pas toujours le temps et les compétences nécessaires pour trouver d'autres partenaires ainsi que pour travailler avec ceux-ci.

« Nous sommes situés dans une très petite ville qui a perdu son industrie principale il y a environ cinq ans, ce qui a entraîné des fermetures d'entreprise et une réduction de la taille de la collectivité. Il y a tant d'organisations locales et si peu d'entreprises pour les appuyer. » (bénéficiaire)

Les commentaires des répondants aux sondages donnent à penser que les difficultés auxquelles font face les collectivités rurales et les petites collectivités quand il s'agit d'obtenir des contributions en nature et en argent sont souvent associées au bassin restreint d'entreprises, en particulier de grandes entreprises, à qui s'adresser. Ces collectivités doivent également composer avec une plus grande concurrence pour l'obtention d'un soutien, puisque les quelques entreprises établies sont habituellement sollicitées pour chaque événement communautaire.

Les citoyens ont eu l'occasion de participer à la vie de leur collectivité grâce à des activités artistiques et patrimoniales locales. Les cibles du programme en matière de bénévolat (c.-à-d. 149 bénévoles et 3 954 heures de bénévolat par projet) ont été dépassées au cours de chacune des années visées par l'évaluation.

D'après les données administratives du programme, les cibles en matière de bénévolat (c.-à-d. 149 bénévoles et 3 954 heures de bénévolat par projet)[41] ont été dépassées (annexe D, tableau 9 et tableau 10).

- De 2011-2012 à 2014-2015, le volet Festivals locaux a attiré 424 894 bénévoles, ce qui représente une moyenne de 161 bénévoles par projet. Le nombre total d'heures de bénévolat s'est élevé à 12 010 371, soit 4 563 par projet[42]. La moyenne du nombre de bénévoles et le nombre moyen d'heures de bénévolat ont augmenté à un rythme régulier de 2011-2012 à 2014-2015. Même si le nombre total de bénévoles et d'heures de bénévolat a diminué pour la dernière année, le nombre moyen s'est bel et bien accru.
- De 2011-2012 à 2014-2015, le volet Commémorations communautaires a attiré 41 262 bénévoles, ce qui représente en moyenne 154 bénévoles par projet. Le nombre total d'heures de bénévolat s'est élevé à 769 406, une moyenne de 2 903 par projet.

[41] Il faut faire preuve de prudence dans l'interprétation du nombre d'heures de bénévolat. Les documents du programme font état des limites liées à la collecte de données sur ce nombre d'heures puisqu'il peut être très difficile pour les organismes et les groupes de cerner avec précision le nombre total d'heures de travail bénévole dont ils ont bénéficié.

[42] Les valeurs extrêmes (c.-à-d. les projets ayant attiré plus de 6 000 bénévoles et bénéficié de plus de 400 000 heures de bénévolat) ont été exclues de l'analyse.

- Le volet Fonds des legs a attiré un total de 2 930 bénévoles, ce qui représente une moyenne de 65 bénévoles par projet, et a bénéficié de 63 591 heures de bénévolat, à savoir en moyenne 1 413 heures par projet.

Il est à noter que les responsables des projets du volet Fonds des legs approuvés en 2014-2015 n'avaient pas tous présenté leur rapport final au moment de l'évaluation.

La majorité des bénéficiaires interrogés ont indiqué qu'ils avaient réussi à obtenir l'appui de bénévoles locaux et ont souligné l'importance des bénévoles pour la réussite de leurs projets. Les résultats des sondages ont montré que dans le volet Fonds des legs, la proportion de bénéficiaires ayant déclaré avoir réussi à obtenir la participation de bénévoles locaux (62 %) a été inférieure aux proportions relevées dans les volets Festivals locaux (72 %) et Commémorations communautaires (70 %). Les responsables des projets exécutés dans les grands centres de population urbains (78 %) ont mieux réussi à attirer des bénévoles que ceux des projets menés dans les collectivités de taille moyenne (69 %), les petites collectivités (70 %) et les régions rurales (70 %). Les festivals n'ayant pas été financés dans le cadre du programme DCAP n'ont pas reçu un aussi grand appui de la part de bénévoles locaux (46 %) que les projets financés.

En ce qui concerne les réussites et les défis, la participation des jeunes à titre de bénévoles figure au nombre des facteurs de réussite importants soulignés dans les commentaires de certains bénéficiaires (21 sur 153) du volet Festivals locaux. Les organismes ont cependant dû relever des défis liés au vieillissement du bassin de bénévoles et à la nécessité de recruter les bénévoles et à les maintenir en poste. Dans le volet Festivals locaux, 31 répondants au sondage ayant fourni des commentaires sur 40 (soit 78 %) ont signalé que le recrutement et le maintien en poste posaient problème. Selon certains représentants de Patrimoine canadien et certains bénéficiaires, l'épuisement des bénévoles est particulièrement aigu dans les petits centres de population et les régions rurales, où le même groupe de base de bénévoles est sollicité pour tous les événements communautaires. Au nombre des autres défis mentionnés, quelques bénéficiaires du volet Festivals locaux ont fait part de la nécessité de pouvoir compter sur des bénévoles chevronnés pour assumer les responsabilités de planification ou de présidence, ou sur un coordonnateur ou un administrateur qualifié (de préférence rémunéré) pour gérer le festival. Cette analyse a été appuyée par les représentants provinciaux interrogés, selon lesquels les organisateurs ont souvent une capacité ou une expertise insuffisante pour planifier leurs activités et leurs budgets, adapter ceux-ci lorsque des changements se produisent, trouver des fonds de contrepartie ou, dans le cas des projets d'infrastructure, établir les priorités liées aux travaux de rénovation.

> « Au fil des ans, les bénévoles sont devenus les sources d'innovation des festivals; bon nombre de jeunes bénévoles reviennent d'année en année et assument des responsabilités additionnelles. D'une part, le festival tire parti de la créativité des jeunes, et d'autre part, il offre à ceux-ci une excellente occasion de renforcer leurs capacités. » (bénéficiaire)

Les projets financés dans le cadre du programme DCAP ont donné aux artistes, aux artisans et aux interprètes du patrimoine l'occasion de participer à la vie de leur collectivité. Le programme a dépassé sa cible de 125 artistes, artisans ou interprètes du patrimoine locaux par projet pour toutes les années de la période visée par l'évaluation.

Les données probantes tirées des documents du programme DCAP, des sondages, des entrevues et des études de cas indiquent que les projets financés dans le cadre du programme ont permis à des artistes, à des artisans et à des interprètes du patrimoine de participer à la vie de leur collectivité par l'entremise de festivals, d'événements et de projets. D'après les données du programme, de 2011-2012 à 2014-2015, 451 686 artistes, artisans et interprètes du patrimoine ont eu la possibilité de participer à leur collectivité dans le cadre d'événements locaux liés aux arts et au patrimoine. La moyenne par projet a varié entre 146 en 2013-2014 et 167 en 2014-2015. La moyenne pour la période visée par l'évaluation s'est élevée à 158 artistes, artisans et interprètes du patrimoine par projet (annexe D tableau 11)

Parmi les critères de mérite appliqués, les responsables du programme DCAP évaluent les projets en fonction du nombre d'artistes, d'artisans et d'interprètes du patrimoine locaux qui prendront part à l'événement. Selon les résultats des sondages, dans la plupart des projets des volets Commémorations communautaires (88 %) et Festivals locaux (78 %), plus de la moitié des artistes, des artisans ou des interprètes du patrimoine participants provenaient de la région. Cette proportion était beaucoup plus faible (48 %) pour les projets du volet Fonds des legs. Comme l'a mentionné un bénéficiaire de ce volet, il est difficile d'embaucher un artiste local lorsqu'il s'agit d'un projet de restauration. De plus, par rapport aux bénéficiaires du volet Festivals locaux, un nombre moins important de responsables de festivals locaux non financés dans le cadre du programme ont déclaré que leur contenu local représentait plus de 50 %.

La majorité des bénéficiaires des volets Commémorations communautaires et Festivals locaux de même que des demandeurs non financés ayant répondu aux sondages étaient fortement d'accord pour dire que la participation d'artistes, d'artisans et d'interprètes du patrimoine locaux a ajouté de la valeur à leur événement ou projet (89 % à 90 %); que les artistes, les artisans et les interprètes du patrimoine ont tiré parti de leur participation à l'événement ou au projet (de 79 % à 88 %); et que l'événement ou le projet a favorisé la collaboration entre les artistes, les artisans et les interprètes du patrimoine et la collectivité locale (76 %). Les bénéficiaires du volet Fonds des legs étaient beaucoup moins susceptibles d'être fortement d'accord avec ces énoncés (67 %, 48 % et 38 %, respectivement).

Le sondage auprès des bénéficiaires, les entrevues avec des représentants de Patrimoine canadien et des bénéficiaires ainsi que les études de cas ont permis de mieux saisir les défis associés aux efforts à faire pour fournir aux artistes, aux artisans et aux interprètes du patrimoine des possibilités de participer à la vie de leur collectivité. Le défi le plus souvent mentionné dans les sondages et les entrevues auprès des bénéficiaires est la disponibilité de talents « locaux ». La moitié (4 sur 8) des bénéficiaires du volet Commémorations communautaires et 20 % (26 sur 132) des bénéficiaires du volet Festivals locaux interrogés ont indiqué que la distance limite (rayon de 100 km) rend la tâche difficile lorsqu'il s'agit de trouver des talents locaux. Une étude de cas sur un projet du volet Fonds des legs a permis de constater que les projets de ce volet nécessitent moins d'artistes et d'artisans locaux, ce que reflètent les efforts déployés par le personnel pour veiller à ce que les demandeurs de ce volet ne soient pas pénalisés.

Les résultats des sondages, les études de cas et les entrevues auprès de représentants de Patrimoine canadien et de bénéficiaires ont permis d'établir que la définition de « local » est particulièrement problématique pour les petites collectivités en région éloignée. Dans les sondages, cette difficulté a été soulevée particulièrement souvent par les bénéficiaires du volet Festivals locaux provenant de petites collectivités (16 sur 26). Dans les entrevues, la majorité des représentants de Patrimoine canadien (5 sur 6), la moitié des bénéficiaires du volet Festivals locaux (2 sur 4) de même que les 2 bénéficiaires du volet Commémorations communautaires ont fait remarquer que vu le nombre limité d'artistes, d'artisans et d'interprètes du patrimoine des petites collectivités, la recherche d'artistes locaux peut être difficile d'année en année. En outre, quelques répondants ont signalé que la popularité des événements peut souffrir si les mêmes talents sont présentés année après année, et que les événements auraient plus de chances de réussir si des talents de l'extérieur étaient joints aux artistes locaux.

« Puisque nous sommes dans une collectivité éloignée comptant sur un bassin d'artistes limité, nous étions plus susceptibles de réussir en faisant également appel à des talents de l'extérieur. » (bénéficiaire)

« Le financement demeure un défi, et l'accent mis sur les artistes locaux nous prive probablement de certains revenus liés au tourisme. » (bénéficiaire)

Certains bénéficiaires ont demandé l'élargissement de la définition de « local ». Des témoignages anecdotiques recueillis dans le cadre d'entrevues avec le personnel de Patrimoine canadien ont permis de voir que le personnel fait déjà parfois preuve d'une certaine souplesse quand il informe les bénéficiaires de ce que l'on entend par « local ». Quoi qu'il en soit, il faudrait envisager de clarifier le terme « local » dans les documents du programme.

Le programme DCAP a donné aux citoyens la possibilité d'avoir accès à des activités artistiques et patrimoniales locales. Le programme a dépassé son objectif annuel de 22 343 visiteurs par projet[43].

De 2011-2012 à 2014-2015, les projets financés dans le cadre du programme DCAP ont attiré un total de 82 493 304 visiteurs, ce qui représente une moyenne de 28 436 visiteurs par projet (annexe D, Tableau 12)[44]. Dans l'ensemble, la fréquentation a augmenté d'une année à l'autre. Il faut cependant faire preuve de prudence dans l'interprétation des résultats liés à la fréquentation puisque les bénéficiaires sont uniquement tenus de fournir une estimation du nombre de visiteurs ayant assisté à leur événement. Les responsables du programme recueillent également des données sur la participation aux activités artistiques et patrimoniales associées aux projets dans les volets Festivals locaux et Commémorations communautaires. De 2011-2012 à 2014-2015, 50 204 850 visiteurs ont assisté aux activités artistiques et patrimoniales ainsi menées, soit en moyenne 19 031 personnes par projet (annexe D, tableau 13).

[43] Les documents du programme font état des contraintes liées à cet indicateur; en effet, les organismes ont parfois du mal à cerner avec justesse le nombre de visiteurs, en particulier lorsque l'événement est gratuit.
[44] Les valeurs extrêmes ont été exclues de l'analyse.

Presque tous les bénéficiaires interrogés (11 sur 12) ont indiqué que leurs événements étaient accessibles à la collectivité parce qu'ils étaient gratuits ou très peu coûteux. Cela a été appuyé par les résultats des sondages, la majorité des bénéficiaires interrogés dans les volets Commémorations communautaires (62 %) et Festivals locaux (68 %) ayant indiqué que leurs événements étaient inclusifs et accessibles à tous en raison de leur gratuité ou de leur faible prix d'entrée. Quelques bénéficiaires du volet Festivals locaux ont offert l'entrée gratuite à certains groupes : étudiants, clients des services sociaux et personnes âgées. D'après les résultats des sondages, en plus du facteur prix, les heures d'ouverture, le lieu de l'événement ou du projet et la disponibilité de places de stationnement ont contribué (dans une grande mesure ou une mesure modérée) à l'accessibilité de la majorité des événements des volets Festivals locaux et Commémorations communautaires. La réussite a cependant été mitigée quant à l'accessibilité pour les personnes handicapées ainsi qu'à la disponibilité de services de transport spécial et de navette. Les projets du volet Fonds des legs étaient accessibles et visibles pour la collectivité locale grâce à leurs heures d'ouverture, à l'emplacement du bâtiment ou du lieu extérieur, à l'accessibilité pour les personnes handicapées et à la disponibilité du stationnement.

Quelques bénéficiaires ayant répondu au sondage (6 sur 59) ont connu des difficultés pour ce qui est de maintenir l'accessibilité de leurs événements (gratuité ou faible coût) tout en assumant les dépenses ou en fixant le prix des billets de manière à compenser les fluctuations en matière de financement. Les autres difficultés mentionnées ont été les suivantes : inaccessibilité de l'événement (installations extérieurs ou bâtiments vieillissants, absence d'un service de transport spécial), 22 sur 59; financement insuffisant pour la publicité et le marketing, 9 sur 59; mauvaises conditions météorologiques et difficultés d'ordre logistique, notamment en ce qui touche le stationnement, les files d'attente, le contrôle du bruit et la nécessité de trouver un lieu plus grand en raison de la popularité de l'événement, 18 sur 59.

Atteinte du résultat ultime

Questions d'évaluation Dans quelle mesure le programme DCAP a-t-il atteint le résultat ultime prévu? • Les citoyens de tout le pays participent à la vie de leur collectivité grâce à des activités artistiques et patrimoniales locales. • Le programme DCAP a-t-il eu des répercussions inattendues?
Principales constatations • Il n'y a pas eu de collecte de données systématique sur l'atteinte des résultats du programme DCAP outre les résultats immédiats et intermédiaires à la fin des projets financés, et aucun rapport n'a été produit à cet égard. Il est donc difficile d'évaluer l'atteinte du résultat ultime à long terme. Toutefois, les témoignages anecdotiques donnent à penser que les projets financés par le programme DCAP ont stimulé la participation des citoyens à leur collectivité, procuré aux collectivités des avantages sociaux, contribué à la valorisation des arts et du patrimoine, mené à l'établissement de relations et de partenariats à long terme, et généré des avantages à long terme pour les artistes. • Le programme DCAP a eu des répercussions positives inattendues, les résultats des projets ayant dépassé les attentes. Les bénéficiaires ont déclaré comme répercussions négatives inattendues les aspects logistiques (stationnement, congestion et bruit), les difficultés budgétaires et l'épuisement des bénévoles.

Les projets ont contribué dans une certaine mesure à l'atteinte du résultat ultime du programme DCAP grâce à la participation soutenue de citoyens de partout au pays.

Il n'y a ni rapport produit ni données recueillies sur le résultat ultime relativement aux trois volets du programme. Il est par conséquent particulièrement difficile d'évaluer les résultats à long terme autrement qu'en faisant quelques observations générales. Les bénéficiaires ont indiqué ne pas avoir fait le suivi de la participation au-delà de l'événement. Toutefois, les témoignages anecdotiques obtenus donnent à penser que les projets réalisés par l'intermédiaire du programme DCAP ont, dans une certaine mesure, contribué à l'atteinte du résultat ultime du programme.

Selon le rapport intitulé *Les arts et le patrimoine au Canada : Sondage de 2012 sur l'accès et la disponibilité*, les Canadiens non seulement assistent à des manifestations artistiques et culturelles, mais aussi y participent personnellement[45]. Par ailleurs, les données administratives indiquent qu'entre 2011-2012 et 2014-2015, le programme DCAP a financé 3 336 projets et événements qui, collectivement, ont contribué à la participation de citoyens à l'échelle du pays. On peut résumer la grande portée du programme DCAP par ces chiffres : entre 2011-2012 et 2014-2015, on a recensé pour les projets financés par le programme un total de 38 999 partenaires[46], 480 286 artistes, artisans et interprètes du patrimoine participants, 500 105 bénévoles, 14 190 367 heures de bénévolat et 85 714 079 visites. En outre, des projets et des événements ont eu lieu partout au pays et dans des collectivités de toutes tailles. Au cours de tout exercice, le programme a touché entre 526 et 619 collectivités distinctes d'un océan à l'autre.

Le programme DCAP a contribué à stimuler la mobilisation de bénévoles au Canada. Statistique Canada révèle qu'en 2013, 12,7 millions de Canadiens de 15 ans et plus, soit 44 % des Canadiens de ce groupe d'âge, ont participé à une activité de bénévolat sous une forme ou une autre; ils ont consacré au total 1,96 milliard d'heures au bénévolat[47]. Grâce aux projets et aux événements financés, le programme DCAP a contribué à rehausser les statistiques à cet égard pour 2013-2014 en mobilisant 140 896 bénévoles qui ont œuvré pendant 3 933 960 heures.

D'après le rapport *Les arts et le patrimoine au Canada : Sondage de 2012 sur l'accès et la disponibilité*, 83 % des répondants ont indiqué avoir assisté à au moins un type de spectacle ou d'activité artistique dans l'année visée. Les activités artistiques les plus courues étaient les spectacles des arts de la scène (63 %), les salons ou foires d'artisanat (55 %) et les festivals artistiques ou culturels (52 %). En outre, les trois quarts des répondants avaient visité un établissement du patrimoine au cours de l'année en question, les plus mentionnés étant les immeubles et les lieux historiques (55 %), les musées et centres des sciences (51 %) et les zoos, aquariums et jardins botaniques (47 %)[48]. En 2012-2013, les projets des volets Festivals locaux

---

[45] Phoenix Strategic Perspectives Inc., *Les arts et le patrimoine au Canada : Sondage de 2012 sur l'accès et la disponibilité*, février 2013.
[46] Les données sur le nombre de partenaires ne sont recueillies que depuis 2013-2014. Le nombre de partenaires au cours de la période visée par l'évaluation est donc sous-estimé.
[47] Statistique Canada, 2016
[48] Phoenix Strategic Perspectives Inc., *Les arts et le patrimoine au Canada : Sondage de 2012 sur l'accès et la disponibilité*, février 2013.

et Commémorations communautaires du programme DCAP ont attiré 12 millions de visiteurs, qui ont assisté à des activités artistiques ou patrimoniales connexes.

En l'absence de données portant expressément sur le résultat ultime du programme, la preuve d'un impact soutenu de celui-ci sur la mobilisation des citoyens dans les collectivités de tout le Canada repose largement sur les témoignages anecdotiques recueillis lors des entrevues menées auprès des intervenants clés de même que sur les résultats des sondages. Les données disponibles donnent à penser que les projets et les événements réalisés dans le cadre du programme DCAP ont contribué à l'atteinte du résultat ultime de la façon suivante :

- Ils ont procuré des avantages sociaux aux collectivités. Les entrevues réalisées auprès des intervenants clés et les sondages montrent clairement que les projets mis en œuvre par l'intermédiaire du programme DCAP ont eu un impact direct sur l'identité et le dynamisme des collectivités, et ont contribué à la cohésion sociale. Un nombre important de bénéficiaires ont indiqué dans leurs réponses au sondage que leur événement avait permis de rassembler la collectivité et de créer un sentiment de solidarité, d'appartenance, d'engagement civique et de fierté communautaire, en plus de contribuer à la sensibilisation interculturelle.
- Ils ont contribué à la valorisation des arts, de la culture et du patrimoine. Une étude de cas visant un grand festival a révélé que celui-ci avait eu d'énormes répercussions en permettant l'élargissement des connaissances sur les percussions et en favorisant l'apprentissage. Depuis les débuts de ce festival, le nombre d'écoles de percussions dans la collectivité visée est passé d'un à quelque 15 ou 20. De nombreux répondants ont aussi mentionné lors des entrevues et dans les sondages que leur événement avait un volet pédagogique ou qu'il favorisait une meilleure connaissance de l'histoire et du patrimoine locaux.
- Ils ont mené à l'établissement de relations, de partenariats et de liens sociaux à long terme. Les études de cas indiquent que certains projets ont mené à une participation à long terme et ont créé des avantages qui vont bien au-delà de l'événement en soi. Les deux études portant sur de grands festivals ont révélé que la réussite de ces événements avait permis la création d'alliances artistiques et l'émergence de nouvelles entreprises culturelles. Les résultats des sondages appuient cette constatation. De même, certains bénéficiaires ont déclaré que la création de relations, de partenariats et de liens sociaux à long terme avait été l'un des résultats inattendus de leur événement ou projet. Quelques bénéficiaires du volet Fonds des legs ont indiqué que leur projet avait permis de raffermir les relations de travail avec des organisations touristiques. Un bénéficiaire de ce même volet a décrit comment la collectivité s'est regroupée pour soutenir le projet en offrant des artéfacts, des photos et des tableaux aux archives de l'organisation concernée.
- Ils ont créé des avantages à long terme pour les artistes, les artisans et les interprètes du patrimoine. Des bénéficiaires ont expliqué en quoi des artistes, des artisans et des interprètes du patrimoine avaient pu bénéficier d'avantages à long terme à la suite de leur participation à des projets financés par le programme DCAP. Des artistes locaux ont notamment continué de collaborer à d'autres projets comme des pièces de théâtre, des films et des spectacles artistiques. En outre, des cinéastes locaux qui ont présenté leur film en première dans le cadre de festivals financés par le programme ont par la suite connu du succès sur la scène nationale et internationale.

La plupart des représentants de Patrimoine canadien et certains bénéficiaires ont fait remarquer que la majorité des festivals sont réguliers, que les organisateurs sont en mesure de trouver des partenaires année après année et que la réussite à long terme d'un événement montre la participation soutenue de la collectivité. Des représentants de Patrimoine canadien ont aussi souligné que pour être admissibles, les projets de legs doivent « être de nature tangible et avoir une vie utile d'au moins dix ans »[49], en plus de contribuer à l'atteinte du résultat ultime. De même, des bénéficiaires ont indiqué que la réussite de leur événement avait permis de stimuler la demande au sein de leur collectivité pour la tenue d'événements similaires.

Répercussions inattendues

Des bénéficiaires ont déclaré que leur projet avait eu des répercussions inattendues. Les répercussions positives les plus fréquemment mentionnées dans le cadre des entrevues auprès des informateurs clés bénéficiaires du programme DCAP étaient les suivantes : avantages pour les artistes; mobilisation des bénévoles et des partenaires communautaires dépassant les attentes; occasion de faire connaître l'organisation et la collectivité; engagement civique et sentiment de fierté accrus; relations, partenariats et liens sociaux maintenus au-delà de l'événement; sensibilisation interculturelle; contribution pédagogique de l'événement, qui a permis de mieux faire connaître les arts, la culture et le patrimoine, et de les valoriser; attention médiatique supérieure aux attentes; participation accrue des jeunes et de publics non traditionnels (aînés et groupes ethnoculturels); essor du festival.

Les répercussions négatives inattendues déclarées par les bénéficiaires dans les entrevues et les sondages avaient aussi trait aux projets mêmes et étaient liées à la logistique (stationnement, congestion et bruit), aux difficultés budgétaires et à l'épuisement des bénévoles.

5.2 Question fondamentale 5 : démonstration de l'efficience et de l'économie

Aux termes de la Politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor (2009), l'efficience a trait au rapport entre les ressources utilisées et les extrants produits. Dans les sections suivantes sont résumées les constatations découlant de l'évaluation en ce qui a trait à l'efficience et à l'économie du programme DCAP.

[49] Ministère du Patrimoine canadien. *Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine : Volet III – Fonds des legs : guide*, avril 2013.

Questions d'évaluation

- Les ressources consacrées au programme sont-elles utilisées d'une manière efficiente et économique qui permet de maximiser l'atteinte des résultats?
- Y aurait-il d'autres approches plus efficientes pour atteindre les résultats escomptés du programme DCAP?
- Y a-t-il complémentarité ou chevauchement entre le programme DCAP et les initiatives et programmes semblables?

Principales constatations

- La proportion des frais administratifs par rapport aux dépenses totales du programme au cours de la période visée par l'évaluation était élevée, soit 18,7 %. Elle était de 20,7 % pour le volet Fonds des legs. Il est à noter que les frais administratifs de ce volet, mis en œuvre par l'Administration centrale, comprennent une partie des coûts associés au bureau du directeur général et à l'unité Politiques stratégiques et recherche, de même que des coûts relatifs à la coordination du programme pour les deux volets régionaux.
- En 2014-2015, 2,7 millions de dollars de subventions et contributions n'ont pas été utilisés dans le cadre du programme parce que les bénéficiaires du Fonds des legs n'ont pas dépensé tous les fonds reçus et que certains projets n'ont pas été approuvés. Étant donné le peu temps disponible, les responsables du programme n'ont pas été en mesure de réaffecter les fonds. Ceci explique pourquoi les frais administratifs ont été plus élevés par rapport aux dépenses totales (25,1 %) pour cet exercice.
- La proportion des frais administratifs par rapport aux dépenses totales du programme pour les volets Commémorations communautaires et Festivals locaux ainsi que les activités connexes s'est établie en moyenne à 18,2 % pour les quatre années visées par l'évaluation. Les frais administratifs sont demeurés relativement stables, variant de 17,4 % à 18,6 %.
- La proportion des frais administratifs par rapport aux dépenses totales était plus élevée que celle de programmes semblables de Patrimoine canadien évalués récemment, dont le FCPA (11 %) et le FCEC (7 %). Une comparaison du nombre de demandes reçues annuellement permet de constater que le volet Festivals locaux du programme DCAP a reçu un plus grand volume de demandes que le FCPA (1,4 fois plus), mais que le volet Fonds des legs a reçu un volume de demandes 4 fois plus faible que le FCEC.
- Les écarts entre les dépenses budgétées et les dépenses réelles de fonctionnement et d'entretien du programme DCAP étaient faibles, sauf en 2012-2013, alors que le programme a affiché un déficit de 5,9 %.
- Comparativement aux projets des volets Commémorations communautaires et Festivals locaux, les projets du volet Fonds des legs ont généré des frais administratifs plus élevés par demande examinée et par projet financé, ce qui témoigne des différences sur les plans des caractéristiques et de la complexité des projets en cause, du nombre de demandes, des montants octroyés et de la structure du processus d'examen des demandes.
- Le Fonds des legs affichait également le coût le plus élevé par résultat, ce qui témoigne des résultats inférieurs obtenus au chapitre de la participation des citoyens pour les projets de ce volet.

- Il serait possible d'accroître l'efficience, notamment en ce qui concerne le traitement des dossiers de festivals locaux réguliers à faible risque. Il serait également possible d'envisager le financement pluriannuel, de clarifier et de simplifier les lignes directrices et les processus de présentation des demandes, et de réduire les montants non utilisés des subventions et contributions.
- Il existe d'autres sources de soutien financier à la disposition des organisateurs de projets relatifs à des festivals et à des commémorations de même que de projets de legs; néanmoins, on constate que le programme complète les autres sources fédérales de financement et le financement offert par d'autres ordres de gouvernement.

Depuis la dernière évaluation, diverses stratégies ont été mises en œuvre afin d'améliorer l'efficience du programme. Cependant, la proportion des frais administratifs par rapport aux dépenses totales est demeurée élevée, soit 18,7 %. De même, la proportion des frais administratifs par rapport aux dépenses totales est plus élevée qu'elle l'était lors de la dernière évaluation (16,4 %) et plus élevée également que celle de programmes semblables de Patrimoine canadien (de 7 % à 11 %).

Selon la documentation du programme et les entrevues réalisées auprès de représentants de Patrimoine canadien, de nombreuses stratégies ont été mises en application dans le cadre du programme en vue d'en améliorer l'efficience. Au cours de la période visée par l'évaluation, les processus opérationnels, les outils d'évaluation et les calendriers du programme ont été revus, les lignes directrices et les formulaires s'appliquant aux demandes générales ont été simplifiés, et une étude des temps et mouvements a été réalisée afin de clarifier le processus et les délais de traitement des dossiers dans le but de faciliter l'uniformité d'un bout à l'autre du pays. Une troisième date limite pour la présentation de demandes relatives au volet Festival locaux a été ajoutée en janvier 2013 afin de mieux répartir la charge de travail et le budget.

De même, le programme DCAP a été visé par diverses initiatives ministérielles comme l'Initiative de modernisation des subventions et contributions, qui vise à accroître l'efficience en simplifiant, en normalisant et en rationalisant les processus opérationnels relatifs aux subventions et aux contributions à l'aide d'une approche fondée sur les risques. Parmi les autres initiatives de ce type ayant touché le programme DCAP figure le processus de tri[50] pour le traitement des dossiers. L'objectif de ce programme, qui s'harmonise avec celui de l'Initiative de modernisation

[50] Au lieu de traiter tous les dossiers de la même façon quel que soit leur degré de risque ou de complexité, un niveau de traitement (de base, régulier ou avancé) est assigné à chaque dossier en fonction d'une liste de dix questions lors de l'évaluation initiale des risques effectuée dans le cadre du processus de tri. Le niveau de traitement définit l'ampleur de l'effort à consacrer à un dossier. Les demandes qui font l'objet d'un traitement de base proviennent de bénéficiaires connus qui proposent des activités et un budget semblables à ce qui avait été mis de l'avant dans le cadre de demandes antérieures, qui ont prouvé leur capacité à mener à bien des projets par le passé et à l'égard desquels il n'y a aucun signe apparent donnant à penser qu'il pourrait y avoir de la méfiance de la part du public. Les gains d'efficience découlant du traitement de base sont réalisés grâce à un processus simplifié qui prévoit une évaluation limitée. Les demandes qui font l'objet d'un traitement régulier incluent celles qui concernent des projets échelonnés sur plusieurs années, qui ont trait à de nouveaux demandeurs ou qui sont présentées par des demandeurs n'ayant pas satisfait aux critères établis lors du tri, de même qu'un grand nombre des demandes rejetées (sauf celles qui sont rejetées parce que les activités sont inadmissibles). Le traitement régulier demeure un processus simplifié par rapport à la pratique courante.

des subventions et contributions, était de réaliser des gains d'efficience en traitant 40 % des demandes selon le niveau de traitement de base. Ces demandes étaient soumises à un processus simplifié comportant une évaluation limitée. Les régions ont toutefois eu du mal à atteindre cet objectif. En effet, les données administratives indiquent que le personnel du programme DCAP a presque atteint la cible (37,8 %) en 2013-2014. Cependant, en 2014-2015, seulement 27 % des dossiers ont été classés parmi ceux pouvant bénéficier d'un traitement de base (annexe D, Tableau 14). Le personnel du programme collabore avec le Centre d'excellence pour les subventions et contributions en vue de mieux définir les questions permettant de déterminer le degré de risque et le niveau de traitement requis.

Les frais administratifs sont demeurés élevés malgré les efforts consacrés pour améliorer l'efficience. Les frais administratifs encourus par Patrimoine canadien pour la gestion et la mise en œuvre des trois volets du programme DCAP se sont élevés à 15 752 828 $ pour la période allant de 2011-2012 à 2014-2015, ce qui représente 18,7 % des dépenses totales du programme au cours de cette période (annexe D, Tableau 19)[51]. Le personnel du programme DCAP traite un grand nombre de demandes. La plupart de celles reçues et approuvées concernent le volet Festivals locaux, dans le cadre duquel on a reçu en moyenne 991 demandes et financé 752 projets annuellement entre 2011-2012 et 2014-2015.

Les frais administratifs du programme DCAP étaient plus élevés que les frais mentionnés dans l'évaluation de décembre 2011 (16,4 %). Ceci peut cependant s'expliquer, du moins en partie, par l'ajout du volet Fonds des legs en 2009-2010, auquel se rattachent des dossiers beaucoup plus complexes.

Les frais administratifs de l'Administration centrale pour le programme DCAP incluent les dépenses de fonctionnement et d'entretien et les coûts salariaux associés à l'administration du volet Fonds des legs de même que les coûts relatifs aux activités de gestion et d'exécution du programme à l'échelle nationale, notamment en ce qui touche l'élaboration et la mise en œuvre de politiques ainsi que les tâches de planification, de surveillance et d'établissement de rapports. Ainsi, les frais administratifs de l'Administration centrale englobent une partie des coûts liés au bureau du directeur général et à l'unité Politiques stratégiques et recherche, ainsi qu'une part des coûts se rattachant aux fonctions de soutien du programme. Ils ne comprennent pas, cependant, les coûts salariaux et les dépenses de fonctionnement et d'entretien se rapportant au rôle opérationnel joué par l'Administration centrale dans l'exécution des volets Festivals locaux et Commémorations communautaires[52]. En moyenne, les frais administratifs pour la période de

[51] Les frais administratifs comprennent le budget direct inclus dans le centre de fonds du programme.

[52] L'Administration centrale joue un rôle opérationnel important dans l'exécution des volets Festivals locaux et Commémorations communautaires; elle s'occupe notamment de la mise sur pied des comités régionaux d'examen, passe en revue et surveille tous les dossiers, veille à la conception (ce qui inclut les phases d'essai et le contrôle de la qualité) et à la mise en œuvre de la Solution d'entreprise en ligne, prépare et donne de la formation, et exécute la formule de financement. Plus précisément, les activités de l'Administration centrale comprennent l'élaboration de procédures et de documents d'information, l'obtention d'avis juridiques, la planification et l'établissement de rapports, l'élaboration et la distribution de documents d'apprentissage, d'information et de soutien de même que de lignes directrices et de formulaires de demande s'appliquant au programme, et la gestion du budget global de celui-ci. Elle est aussi chargée des fonctions d'analyse, de production de rapports et de présentation des résultats se rattachant au programme, en collaboration avec le Secteur de la politique stratégique, de la planification et des affaires ministérielles et le Bureau du dirigeant principal de la vérification, qui participent étroitement à l'élaboration

quatre ans visée par l'évaluation ont représenté 20,7 % des dépenses totales. On a observé des fluctuations à cet égard, le pourcentage le plus bas, soit 16,7 %, ayant été enregistré en 2013-2014, et le plus élevé, à savoir 25,1 %, en 2014-2015. La diminution enregistrée en 2013-2014 témoigne d'une baisse des dépenses de fonctionnement et d'entretien par rapport aux années antérieures. L'augmentation de la proportion des frais administratifs en 2014-2015 s'explique quant à elle comme suit : 2,7 millions de dollars en subventions et contributions n'ont pas été utilisés, alors que les dépenses de fonctionnement et d'entretien sont demeurées relativement stables.

La proportion des frais administratifs par rapport aux dépenses totales du programme pour les volets Festivals locaux et Commémorations communautaires, mis en œuvre par les régions, inclut les dépenses de fonctionnement et d'entretien et les coûts salariaux associés à l'exécution régionale du programme ainsi qu'une estimation des dépenses de fonctionnement et d'entretien et des coûts salariaux relatifs au soutien fourni par l'Administration centrale pour mettre en œuvre ces deux volets. La proportion des frais administratifs s'est établie en moyenne à 18,2 % au cours de la période de quatre ans visée par l'évaluation; cette proportion est demeurée relativement stable au cours de cette même période, variant de 17,4 % à 18,6 % (annexe D, tableau 15).

Lors de l'évaluation de 2011, les coûts opérationnels du programme DCAP avaient été comparés à ceux de trois autres programmes de Patrimoine canadien : Fonds du Canada pour la présentation des arts (FCPA), Fonds du Canada pour les espaces culturels (FCEC) et Fonds du Canada pour l'investissement en culture (FCIC). À l'époque, les coûts opérationnels du programme DCAP se comparaient favorablement à ceux des autres programmes. Toutefois, une analyse semblable effectuée pour la présente évaluation (annexe D, tableau 16) révèle que les frais administratifs des autres programmes ont diminué depuis l'évaluation de 2011. Ainsi, la proportion des frais administratifs par rapport aux dépenses totales du programme DCAP (18,7 %) est maintenant nettement supérieure aux proportions établies dans l'évaluation des autres programmes réalisée en 2014 (de 7 % à 11 %)[53].

Une comparaison du volet Festivals locaux du programme DCAP au FCPA, qui permet d'offrir une aide financière à des organismes présentant des festivals artistiques ou des saisons de spectacles professionnels et à des organismes qui soutiennent des diffuseurs artistiques, d'après les résultats de l'Évaluation groupée des arts de 2014 montre que le programme DCAP a reçu un nombre de demandes 1,4 fois supérieur au nombre de demandes présentées dans le cadre du FCPA. En moyenne, 991 demandes ont été reçues et 863, approuvées annuellement dans le cadre du programme DCAP. En ce qui concerne le FCPA, 741 demandes ont été reçues et

---

et à la gestion des procédures administratives, aux efforts visant à garantir l'application de la diligence requise, à la gestion des risques, aux démarches de collecte de données et à la présentation des résultats du programme.

[53] Le FCPA et le volet Festivals locaux du programme DCAP sont tous deux exécutés à l'échelle régionale; la principale différence entre eux réside dans leurs modèles de financement respectifs. Le FCPA est fondé sur le mérite et vise des publics précis (p. ex. collectivités isolées ou rurales mal desservies, Autochtones, jeunes, collectivités multiculturelles et les Communautés de langue officielle en situation minoritaire), alors que le volet Festivals locaux du programme DCAP s'appuie sur une formule et ne vise pas de publics donnés. En outre, on a instauré le financement pluriannuel dans le cadre du FCPA en 2011-2012, ce qui s'est traduit par une diminution du nombre de demandes traitées annuellement : il est passé de 701 en 2009-2010 à 508 en 2011-2012, ce qui a permis de réduire le délai de traitement.

614 d'entre elles ont été approuvées, en moyenne, à chacune des années visées. Quant au FCEC, qui soutient l'amélioration, la rénovation et la construction d'installations servant aux arts et au patrimoine ainsi que l'achat d'équipement spécialisé, il a reçu 4 fois plus de demandes que le programme DCAP. En effet, le personnel de ce programme a reçu 177 demandes et en a approuvé 108 en moyenne annuellement, alors que pour le Fonds des legs, ces moyennes annuelles se sont établies à 42 demandes reçues et 21 demandes approuvées.

Les frais administratifs par demande examinée et projet financé témoignent des différences sur les plans de la complexité et des caractéristiques des projets en question, du nombre de demandes reçues et de la structure du processus d'examen des demandes.

Dans l'ensemble, les frais administratifs par demande examinée du programme DCAP ont été de 3 438 $ en moyenne pour les quatre années visées par l'évaluation. Les frais administratifs moyens par projet financé se sont établis à 4 676 $. Pour les volets Festivals locaux et Commémorations communautaires, les frais d'administration et de gestion ont été en moyenne de 2 672 $ par demande reçue et de 3 536 $ par projet financé pour la même période (annexe D, Tableau 17)[54].

En ce qui concerne le Fonds des legs, les frais d'administration et de gestion ont été en moyenne de 23 692 $ par demande reçue et de 52 059 $ par projet financé au cours des quatre années visées par l'évaluation. Les facteurs qui jouent sur les frais moyens sont le nombre de demandes par rapport aux fonds disponibles, de même que le type, la taille et la complexité des projets. Les frais par projet financé du volet Fonds des legs sont nettement plus élevés que les frais par demande reçue puisque le nombre de demandes reçues et le taux d'approbation des demandes, au cours de la période visée par l'évaluation, ont été relativement faibles par rapport à ceux des volets Festivals locaux et Commémorations communautaires. Entre 2011-2012 et 2013-2014[55], environ la moitié des demandes reçues dans le cadre du volet Fonds des legs, et 70 % des demandes admissibles, ont été approuvées. En outre, le type et la taille des projets ont une incidence sur les frais par demande et sur les frais par projet approuvé. Par comparaison avec les autres projets en cause, les projets financés par l'intermédiaire du volet Fonds des legs sont plus complexes, présentent un risque plus élevé et exigent davantage d'information, de temps et de ressources administratives.

Les coûts par résultat sont calculés en fonction du degré de participation des citoyens pour chaque volet par rapport au montant total versé. La participation plus grande des citoyens aux projets du volet Festivals locaux qu'aux autres volets compense le montant total plus élevé qui a été octroyé à cet égard, ce qui a pour effet de réduire les coûts par résultat.

Les coûts par résultat sont calculés en fonction du montant total versé par rapport à chaque résultat intermédiaire visé par le programme (nombre total de bénévoles, nombre total d'artistes, d'artisans et d'interprètes du patrimoine, et nombre total de participants). Les coûts par résultat les moins élevés ont été obtenus par le volet Festivals locaux, et les plus élevés, par les projets du volet Fonds des legs, ce qui témoigne des différences entre ces deux volets au chapitre de la

[54] Aucune ventilation des dépenses de fonctionnement et d'entretien et des coûts salariaux pour les projets des volets Festivals locaux et Commémorations communautaires exécutés par les régions n'était disponible.
[55] L'exercice 2014-2015 n'a pas été pris en compte dans l'analyse, vu l'absence de données sur l'état des demandes.

participation des citoyens. Les projets du volet Fonds des legs mobilisent moins de partenaires, de bénévoles, d'artistes, d'artisans et d'interprètes du patrimoine (annexe D, tableau 18) que les autres types de projets. Plus particulièrement, ils durent plus longtemps, exigent moins de bénévoles (qui doivent toutefois jouer un rôle plus grand) et nécessitent moins d'artistes étant donné qu'un dévoilement ne dure qu'une journée. Ainsi, puisque les projets du volet Fonds des legs sont très différents des projets des volets Festivals locaux et Commémorations communautaires, le recours à des mesures du rendement distinctes permettrait une meilleure évaluation des résultats qui en découlent.

En résumé :

- les coûts par bénévole pour les projets du volet Festivals locaux étaient de 97 $, pour ceux du volet Commémorations communautaires, de 233 $, et pour ceux du volet Fonds des legs, de 3 836 $;
- les coûts par artiste, artisan et interprète du patrimoine étaient de 99 $ pour les projets du volet Festivals locaux, de 314 $ pour ceux du volet Commémorations communautaires et de 3 088 $ pour ceux du volet Fonds des legs;
- les coûts par participant pour les projets du volet Festivals locaux étaient de 0,53 $, pour ceux du volet Commémorations communautaires, de 1,80 $, et pour ceux du volet Fonds des legs, de 296,80 $.

Les dépenses réelles en subventions et contributions ont fluctué, un montant d'environ 2,3 millions de dollars n'ayant pas été utilisé pendant la période de quatre ans visée par l'évaluation. C'est au cours de l'exercice 2014-2015 que l'on a enregistré la grande majorité de la somme inutilisée étant donné que les bénéficiaires du volet Fonds des legs n'ont pas pu dépenser tous les fonds reçus et que les responsables du programme n'ont pas eu suffisamment de temps pour réaffecter les fonds.

L'analyse de la relation entre les dépenses prévues et les dépenses réelles sur les plans des subventions et contributions ainsi que du fonctionnement et de l'entretien a révélé qu'au cours de la période visée par l'évaluation, les niveaux de référence des subventions et contributions sont demeurés stables, soit environ 17,7 millions de dollars, pour un total de 70,6 millions de dollars pour les quatre années. Toutefois, les dépenses réelles à cet égard ont fluctué, un montant de 2,3 millions de dollars n'ayant pas été dépensé pendant cette période. La grande majorité du montant inutilisé, soit 2,7 millions de dollars du budget des subventions et contributions, a été enregistrée au cours de l'exercice 2014-2015. Selon le personnel du programme, cette situation est attribuable à l'incapacité des bénéficiaires à dépenser tous les fonds attribués et au bon nombre de projets qui n'ont pas été approuvés. De même, étant donné le peu temps disponible, les responsables du programme n'ont pas été en mesure de réaffecter les fonds (annexe D, tableau 19).

Les niveaux de référence en ce qui a trait aux dépenses de fonctionnement et d'entretien de même qu'aux coûts salariaux se sont établis à environ 15,6 millions de dollars. À l'exception de l'exercice 2012-2013, où un déficit au chapitre des dépenses de fonctionnement et d'entretien a été enregistré, les écarts annuels entre les prévisions et les chiffres réels sur les plans de ces dépenses étaient faibles, à plus ou moins 2 %; en outre, un déficit global de 1 % a été enregistré à pour les quatre années visées par l'évaluation (annexe D, Tableau 19).

D’après les données sur les équivalents temps plein (ETP) tirés des rapports ministériels sur le rendement, les ETP réels du programme DCAP sont demeurés stables entre 2012-2013 et 2014-2015. Selon le Rapport sur le rendement de cette année-là, l’écart observé entre les ETP réels et les ETP prévus en 2014-2015 était attribuable aux changements apportés aux affectations afin de s’ajuster à la définition de la notion de « services internes » adoptée par le Secrétariat du Conseil du Trésor de même qu’à la façon dont on représente l’affectation des ressources, soit en fonction de chaque sous-programme (annexe D, Tableau 20).

Il serait possible d’accroître l’efficience.

D’après les commentaires formulés par les bénéficiaires de financement et les représentants de Patrimoine canadien ainsi que sur les données tirées des documents et de la recension des écrits administratifs, les solutions qui suivent permettraient d’accroître l’efficience.

- Simplifier le traitement des dossiers des festivals locaux réguliers présentant un faible risque. Le traitement simplifié des dossiers des festivals locaux réguliers ne présentant qu’un risque faible, l’approbation de plus d’une année de financement et des efforts accrus pour augmenter le nombre de dossiers n’exigeant qu’un traitement de base, donc rationalisé, permettraient d’accroître l’efficience.
- Réduire le délai nécessaire pour informer les bénéficiaires de la décision en matière de financement. Des bénéficiaires estiment inexplicable qu’il faille 26 semaines pour communiquer la décision en matière de financement. Ce délai peut avoir un effet très néfaste sur la capacité des organismes à planifier leur événement. Ainsi, en simplifiant les processus de manière à réduire le délai entre la date limite de présentation des demandes et la communication de la décision de financement, l’efficience pourrait être accrue.
- Simplifier les processus et les formulaires de demande. Les bénéficiaires, tout particulièrement ceux du volet Fonds des legs, se sont dits contrariés par la complexité du processus de demande. Le personnel du programme, pour sa part, a indiqué que de multiples échanges étaient requis avec les bénéficiaires du volet Fonds des legs à propos de leurs demandes. La simplification et la clarification des demandes et du processus connexe contribueraient à réduire le nombre de dossiers incomplets de même que la fréquence des échanges nécessaires entre le personnel et les bénéficiaires. La plupart des représentants de Patrimoine canadien ont relevé des solutions pour clarifier les lignes directrices, proposant par exemple de mieux définir ce qui est considéré comme « local », de donner des directives sur la façon de calculer les heures de bénévolat et de réexaminer la définition d’« artiste local ».
- Réduire la probabilité que des montants prévus au chapitre des subventions et contributions restent inutilisés. Des montants qui avaient été réservés au versement de subventions et de contributions n’ont pas été utilisés dans le cadre du programme en 2014-2015 parce que des bénéficiaires du volet Fonds des legs ont été incapables de dépenser tous les fonds attribués et parce que les responsables du programme n’ont pas eu le temps de réaffecter les fonds. Cette situation ne s’est produite qu’au cours d’un seul exercice; quoi qu’il en soit, l’établissement d’un mécanisme qui permettrait de déceler tôt dans l’exercice le risque que des fonds restent inutilisés permettrait de réduire la probabilité qu’un tel phénomène se produise de nouveau et d’accroître les chances de

réaffecter les fonds si une situation de ce genre devait tout de même survenir.

Le personnel du programme DCAP prévoit également réaliser des gains d'efficience grâce à la Solution d'entreprise en ligne; adoptée en avril 2016 dans le cadre du programme, celle-ci permettra aux demandeurs de présenter leur demande en ligne. Cela se traduira par des gains d'efficience pour le personnel de Patrimoine canadien et les bénéficiaires. D'autres gains se concrétiseront grâce à la délégation aux directeurs généraux des pouvoirs d'approbation des dossiers de subventions et de contributions d'une valeur inférieure à 75 000 $, ce qui devrait accélérer le processus d'approbation.

Il y a complémentarité plutôt que chevauchement entre le programme DCAP et les programmes semblables.

Dans le cadre de l'évaluation de 2011 du programme DCAP de Patrimoine canadien, il était recommandé que la structure du programme soit revue, car certains intervenants estimaient qu'il y avait peut-être chevauchement entre les volets Festivals locaux et Fonds des legs, d'une part, et les volets semblables du FCPA et du FCEC, respectivement[56]. Le suivi effectué à cet égard a permis de conclure que bien que les programmes de Patrimoine canadien en cause puissent s'adresser aux mêmes clients ou offrir des fonds pour assumer des dépenses semblables, leurs objectifs sont différents ou ils sont conçus tout spécialement pour occuper un créneau particulier en matière de besoin de soutien. Ainsi, le FCPA porte sur l'accès à un éventail d'expériences artistiques professionnelles dans les collectivités, tandis que le programme DCAP a trait à la participation des citoyens à leur collectivité. Pour s'assurer qu'aucun chevauchement ne se concrétise, Patrimoine canadien précise que les organismes ne peuvent recevoir des fonds que d'un des deux programmes pour une même activité. Pour sa part, la portée du FCEC dépasse celle du programme DCAP; le premier s'adresse aux organismes culturels, tandis que le volet Fonds des legs du programme DCAP offre des fonds en vue de la réalisation de projets d'immobilisations dans des collectivités pour souligner leur centenaire et leurs anniversaires subséquents par tranches de 25 ans. Selon les données tirées des sondages, peu porte à croire que les projets financés par le programme DCAP ont obtenu des fonds dans le cadre d'autres programmes de Patrimoine canadien.

Les trois ordres de gouvernement du Canada participent, à divers degrés, à la prestation d'un soutien au secteur des arts, de la culture et du patrimoine. L'évaluation a révélé que des projets du programme DCAP avaient obtenu d'autres formes de financement du gouvernement fédéral ainsi que des provinces et territoires, du secteur sans but lucratif et du secteur privé. Même si l'évaluation ne comprenait pas d'analyse détaillée des autres programmes, les données indiquent qu'il n'y a pas de chevauchement important entre la portée du programme DCAP et celle d'autres sources de financement fédérales, provinciales ou territoriales. Le financement offert par le programme DCAP, par comparaison à celui disponible auprès d'autres sources, est souvent relativement petit, en particulier pour le volet Festivals locaux; de même, les objectifs, le centre d'intérêt et la structure d'exécution du programme DCAP sont distincts de ceux d'autres programmes offerts par le gouvernement fédéral, les provinces et les territoires. De plus, les objectifs de ces autres programmes ont souvent une portée bien plus étroite ou bien plus large,

56 Les responsables du FCPA et du programme DCAP ont depuis peaufiné les critères d'admissibilité de leurs programmes respectifs afin de réduire ou d'éliminer ce chevauchement perçu.

selon le cas, que ceux du programme DCAP. En outre, celui-ci est conçu de manière à encourager les bénéficiaires à tirer parti des fonds de Patrimoine canadien pour obtenir des fonds d'autres sources, ce qui réduit le risque de chevauchement ou de dédoublement.

Des répondants aux sondages ont indiqué avoir obtenu du financement auprès d'organismes fédéraux de développement régional ainsi que d'autres ministères et organismes fédéraux, c'est-à-dire le Conseil des arts du Canada, Service Canada, Emplois d'été Canada, Citoyenneté et Immigration Canada (CIC, devenu Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada) et Parcs Canada. Les programmes de financement en cause ont toutefois des objectifs différents de ceux du programme DCAP.

Certains des projets financés par le programme DCAP ont aussi bénéficié d'un financement du Conseil des arts. Bon nombre des programmes de subventions du Conseil sont destinés à des artistes et, le plus souvent, ils appuient la création et la production d'œuvres d'art de même que le perfectionnement professionnel, ou permettent d'assumer les dépenses de résidence et de voyage. D'autres programmes de subventions appuient des sociétés artistiques collectives, des entreprises de ce milieu et d'autres organismes canadiens sans but lucratif à vocation artistique en versant des fonds servant à assumer les dépenses d'exploitation ou à aider au développement organisationnel, aux projets et à la mise en valeur et à la diffusion. Pour sa part, le financement offert par le programme DCAP vise les artistes, les artisans, les interprètes du patrimoine et les bénévoles locaux.

Un risque de chevauchement avec le Programme national de partage des frais pour les lieux patrimoniaux (PNPFLP) de Parcs Canada a été cerné pour le volet Fonds des legs. Toutefois, contrairement au PNPFLP, le programme DCAP n'est pas axé exclusivement sur les lieux historiques nationaux. Une évaluation du PNPFLP réalisée en 2012 par Parcs Canada a révélé que la demande dépasse les ressources disponibles à chaque cycle de financement et qu'un maximum de 60 % des bénéficiaires admissibles ont reçu du financement lors de chacune des années visées.

Les résultats des sondages ont révélé que nombre des festivals financés par le programme DCAP avaient un volet ethnoculturel ou multiculturel et que certains des projets du volet Festivals locaux avaient aussi reçu un financement de CIC. Le programme DCAP et le Programme du multiculturalisme visant des objectifs différents, cependant, le financement versé par l'intermédiaire de ceux-ci a été jugé complémentaire[57]. Étant donné que le Programme du multiculturalisme a été transféré de CIC à Patrimoine canadien en 2015, le Ministère devra examiner les politiques stratégiques applicables afin de relever les liens d'interdépendance entre ses politiques et ses programmes, y compris le programme DCAP, et de déterminer comment les deux programmes dont il est question peuvent le mieux contribuer aux résultats stratégiques et

[57] Les objectifs du Programme du multiculturalisme sont les suivants : 1. bâtir une société où règne la cohésion et où chacun a sa place en établissant des ponts pour promouvoir la compréhension interculturelle, en favorisant la citoyenneté, la commémoration et la fierté civiques de même que le respect des valeurs démocratiques ancrées dans notre histoire et en faisant la promotion de l'égalité des chances pour les personnes de toutes les origines; 2. accroître la capacité des institutions à répondre aux besoins d'une population diversifiée; 3. participer activement à des discussions sur le multiculturalisme et la diversité à l'échelle internationale.

aux priorités visés de même qu'aux vastes aspirations du gouvernement en matière de diversité et d'inclusion, tout en veillant à ce qu'il n'y ait pas de chevauchement entre eux.

Les gouvernements provinciaux et territoriaux offrent des fonds en vue du développement et de la promotion des arts, de la culture et du patrimoine par l'intermédiaire de leurs ministères ou d'organismes indépendants (p. ex. fondations et conseils provinciaux des arts). L'éventail, le type, les objectifs et la structure de ces programmes, ainsi que les montants versés, varient considérablement selon la région. La plupart des programmes ont un volet économique et touristique. Par conséquent, ils sont complémentaires au programme DCAP; il ne s'agit pas d'un chevauchement.

5.3 Autres questions d'évaluation

Questions d'évaluation
Conception et exécution : Y avait-il en place des pratiques de gestion et d'administration adéquates pour assurer une exécution efficace qui permette d'atteindre les résultats prévus du programme? **Mesure du rendement** : Les activités de surveillance et de mesure du rendement étaient-elles suffisantes pour permettre l'évaluation des résultats et la préparation de rapports à cet égard? Quels seraient les changements nécessaires, le cas échéant? **Langues officielles :** A-t-on satisfait à toutes les exigences du programme DCAP en matière de langues officielles?
Principales constatations • Les bénéficiaires étaient généralement satisfaits de la conception et de l'exécution du programme DCAP. Ils ont néanmoins fait part d'améliorations possibles, notamment : communiquer plus rapidement les décisions en matière de financement; communiquer cette décision plus tôt avant la date de début de l'événement; améliorer la stabilité du financement offert; simplifier et clarifier les lignes directrices et les processus entourant les demandes. • Étant donné le modèle de financement du programme, il est difficile d'équilibrer le financement entre les demandes d'une année à l'autre. Pour les bénéficiaires organisant des festivals réguliers, la variation dans les fonds reçus d'une année à l'autre rend complexes la planification et l'obtention de fonds d'autres partenaires. • Par l'intermédiaire du volet Fonds des legs, le programme DCAP permet de financer des projets visant des lieux historiques désignés à l'échelle nationale ou en vertu de dispositions législatives provinciales. Toutefois, même si l'on exige des demandeurs qu'ils confirment avoir consulté les *Normes et lignes directrices pour la conservation des lieux patrimoniaux au Canada* et s'y être conformés, rien n'indique qu'un suivi est effectué pour établir leur conformité avec ces instruments. • Le personnel du programme recueille et analyse des données sur les résultats immédiats et intermédiaires visés, mais il ne recueille pas sur le résultat ultime. • Il y aurait lieu de renforcer la collecte et l'analyse de données sur certains aspects, notamment le résultat ultime du programme, les avantages sociaux qu'a celui-ci pour les Canadiens de même que les projets qui soutiennent les objectifs de diversité du gouvernement du Canada et les groupes prioritaires de Patrimoine canadien comme les communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM), les jeunes ainsi que les communautés ethnoculturelles et autochtones.

Conception et exécution

Des intervenants clés de Patrimoine canadien considèrent que le modèle d'exécution du programme DCAP, c'est-à-dire la mise en œuvre à l'échelle régionale des volets Festivals locaux et Commémorations communautaires ainsi que la mise en œuvre à l'échelle nationale du volet Fonds des legs, est approprié. Ils font remarquer que la mise en œuvre à l'échelle régionale améliore l'efficacité (en permettant de répondre aux besoins régionaux) et l'exécution (en permettant de collaborer de plus près avec les bénéficiaires).

L'examen des documents pertinents a révélé que le programme a une structure de gouvernance et des pratiques bien établies, notamment : structures, processus, rôles et responsabilités clairement définis, dûment communiqués et bien compris; comités d'examen régionaux et nationaux qui vérifient la qualité de l'évaluation, la gestion des risques et l'exercice d'une diligence raisonnable dans la prise de décisions concernant les risques; réunions régulières entre le réseau des gestionnaires et le personnel régional et national pour mettre en commun l'information, discuter de questions d'intérêt et régler les problèmes.

Dans l'ensemble, les bénéficiaires étaient satisfaits de l'exécution du programme DCAP; en effet, la plupart des répondants au sondage ont indiqué être très satisfaits ou plutôt satisfaits (de 89,5 % à 95,2 %). Sauf en ce qui touche les éléments associés aux demandes (processus de présentation et clarté des lignes directrices), les bénéficiaires du volet Fonds des legs étaient les plus satisfaits (annexe D, Figure 2). Ainsi, les bénéficiaires interrogés ont exprimé leur satisfaction à l'égard du programme, la note globale donnée ayant été de 4,5 sur 5.

> « Les fonds reçus du programme DCAP peuvent être très utiles pour obtenir un soutien en argent et en nature additionnel de la part d'autres partenaires du secteur public (province et municipalité) et du secteur privé (soutien financier et commanditaires du milieu des médias). Autrement dit, les fonds du programme DCAP ont un important effet multiplicateur. Cela dit, nos deux principales difficultés en ce qui concerne le programme sont le délai exceptionnellement long pour obtenir une décision en matière de financement (six mois ou plus) et l'extrême variabilité du financement accordé d'une année à l'autre. Il faudrait viser un délai de trois à quatre mois, à l'instar de ce que font la plupart des autres organismes de financement. De même, disposer d'un financement constant d'une année à l'autre faciliterait grandement la planification. » (bénéficiaire)

Toutefois, les sondages et les entrevues auprès d'intervenants clés ont mis en lumière des aspects d'importance à améliorer : rapidité avec laquelle la décision de financement est communiquée (temps nécessaire pour examiner un dossier et rendre une décision, et moment de la prise de décision par rapport à la date de l'événement), processus de présentation des demandes et des rapports, fluctuation du financement et définition de la notion de « local ».

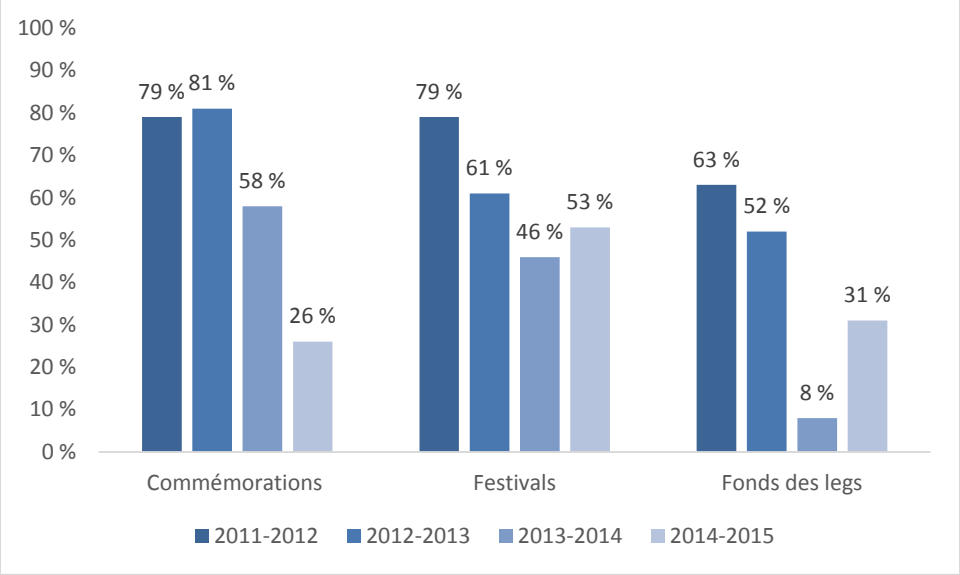
Rapidité avec laquelle la décision de financement est communiquée[58]

Selon le volet en cause, de 25 % à 40 % des répondants aux sondages se sont dit insatisfaits de la rapidité avec laquelle la décision de financement est communiquée. Les bénéficiaires du volet

[58] Patrimoine canadien a aussi une norme de service pour l'accusé de réception des demandes, qui doit être envoyé dans un délai de 15 jours civils à compter de la date de réception de la demande par le Ministère. Cette norme a été atteinte dans une large mesure pour tous les volets entre 2011-2012 et 2013-2014.

Festivals locaux ont été les plus nombreux à faire des commentaires en ce sens dans les sondages et les entrevues, 38 % d'entre eux (115/302) ayant demandé que la communication se fasse plus rapidement. Les réponses peuvent être subdivisées en fonction des bénéficiaires qui ont commenté le délai de traitement des demandes et de communication de l'avis de décision en matière de financement (87/115) et de ceux qui ont commenté le moment où la décision est prise par rapport à la date de l'événement (28/115). Les données administratives indiquent qu'au cours de la période visée par l'évaluation, le personnel du programme n'est pas parvenu à respecter pleinement la norme de service de 26 semaines (Figure 1). Par comparaison avec ce qui avait été observé en 2011-2012 et en 2012-2013, le rendement a diminué pour les trois volets au cours des deux derniers exercices visés par l'évaluation. De même, des bénéficiaires ont indiqué que le délai de 26 semaines cause des problèmes sur le plan de la planification, en particulier pour obtenir la participation d'artistes, d'artisans et d'interprètes du patrimoine et pour tirer parti du financement du programme DCAP afin d'obtenir d'autres fonds.

Figure 1 : Résultats touchant les normes de service – communication de la décision de financement



Source : *Normes de service des programmes de financement de Patrimoine canadien* (consulté le 20 mars)

Les bénéficiaires ont souvent fait une comparaison avec les délais des autres bailleurs de fonds pour un même projet. Selon certains, un délai de trois à quatre mois pour la prise de décisions serait acceptable[59]. En ce qui a trait aux normes de service comparables à celles du volet Fonds des legs, la norme de service du PNPFLP de Parcs Canada prévoit l'envoi d'un avis écrit officiel dans les six mois suivant la date limite établie pour la présentation des demandes. Si le traitement de la demande exige plus du temps supplémentaire, Parcs Canada en informe le demandeur dans ce délai[60].

[59] Un examen des normes de service d'autres bailleurs de fonds ayant fourni du financement à des bénéficiaires du programme DCAP a révélé que leurs délais sont plus courts (p. ex. Fondation Trillium, 12 à 14 semaines; Société de développement des entreprises culturelles, 4 à 5 semaines; Saskatchewan Arts Board, 90 jours pour les demandes de plus de 20 000 $).

[60] Parcs Canada, normes de service du Programme national de partage des frais pour les lieux patrimoniaux (consulté le 4 mai 2016).

Moment de la communication de l'avis de décision

Des bénéficiaires du volet Festivals locaux se sont également dits insatisfaits du moment de la communication de l'avis de décision et du manque de constance d'une année à l'autre. Certains organismes se heurtent à des difficultés lorsqu'ils reçoivent l'avis de décision en matière de financement peu de temps avant la date de début prévue de l'événement.

La question du moment de la communication de l'avis de décision avait été soulevée dans l'évaluation de 2011; depuis, le personnel du programme continue de recueillir des données et de surveiller le rendement à cet égard. Les données administratives indiquent que le personnel du programme a réalisé des progrès remarquables pour ce qui est de réduire la période de traitement et d'approbation des demandes depuis la dernière évaluation. Certains répondants aux sondages ont reconnu que les délais de réception des avis étaient plus courts qu'avant.

L'évaluation de 2011 a révélé qu'entre 2008 et 2011, 44 % des organisateurs de festivals avaient reçu leur approbation définitive moins de 60 jours avant la date de début de l'événement, et 32 %, 90 jours avant cette date. Au cours de la période visée par la présente évaluation, 18 % des organisateurs de festivals ont reçu leur approbation définitive moins de 60 jours avant la date de début de l'événement, et 61 %, au moins 90 jours avant cette date (annexe D, Tableau 21).

Modèle de financement

Les résultats du sondage ont montré que 47 % des bénéficiaires du volet Festivals locaux étaient insatisfaits du financement qu'ils avaient reçu par rapport à ce qu'ils avaient demandé. En outre, lors des entrevues et dans les commentaires faits dans le cadre des sondages, certains bénéficiaires ont indiqué être insatisfaits de la fluctuation du financement reçu d'une année à l'autre.

Chaque année, le modèle et la formule de financement du programme DCAP sont utilisés pour déterminer les montants des contributions versées à chacun des bénéficiaires. La documentation examinée et l'information recueillie dans le cadre des entrevues auprès de représentants de Patrimoine canadien montrent que le modèle de financement a pour objet de garantir une distribution équitable du financement à l'échelle du pays tout en permettant le traitement efficace d'un grand nombre de dossiers.

En fonction du modèle de financement, des fonds sont accordés, par l'intermédiaire du programme DCAP, aux bénéficiaires admissibles ayant obtenu la note de passage sur le plan du mérite. En ce qui concerne les volets Festivals locaux et Commémorations communautaires, les montants des fonds à verser sont établis selon une formule de financement appliquée à tous les dossiers dont le financement a été recommandé. Il s'agit d'une formule mathématique reposant sur le budget de subventions et contributions attribué pour la période de demande visée de l'exercice en cause, sur les affectations provinciales et territoriales (déterminées à 50 % en fonction de la population et à 50 % en fonction de la demande), sur la demande (analyse des dépenses admissibles) et sur l'évaluation du mérite, c'est-à-dire la note attribuée au projet (en fonction de divers facteurs comme le nombre de partenaires et de bénévoles). Le mérite est évalué à l'aide d'outils et de grilles de notation.

La politique actuelle permet d'appuyer un grand nombre de demandeurs au moyen du programme; cependant, selon les facteurs mentionnés ci-dessus, elle peut entraîner une fluctuation du ratio de financement (rapport entre le montant des demandes admissibles et le financement disponible) et une fluctuation des montants reçus par les bénéficiaires d'une année à l'autre. L'examen des documents du programme, des résultats des sondages et des commentaires formulés par les bénéficiaires a permis de constater que quelques bénéficiaires étaient insatisfaits du montant reçu par rapport au montant demandé. Certains d'entre eux, insatisfaits de la somme octroyée et ne pouvant planifier leur événement comme il se doit en raison de la fluctuation des montants reçus d'une année à l'autre, ont indiqué qu'ils ne présenteraient pas de nouvelle demande.

Les représentants de Patrimoine canadien et les documents du programme ont mis en lumière divers facteurs pouvant avoir une incidence sur les montants des contributions versées à chacun des bénéficiaires et pouvant entraîner une fluctuation des montants reçus d'une année à l'autre :

- nombre de demandes et de demandes admissibles qui obtiennent la note de passage;
- montant total du financement demandé par les bénéficiaires admissibles;
- nombre de « suppléments » – dans le cas des demandes admissibles de moins de 2 000 $, tous les fonds demandés sont versés;
- nombre de demandes visant le montant maximal de 200 000 $;
- note obtenue dans de nombreux domaines comme le degré de participation de la collectivité (partenaires et bénévoles), le contenu artistique et patrimonial (possibilités pour les artistes locaux) et la capacité de l'organisme.

Les grilles de notation et de population comptent parmi les outils utilisés pour aider le personnel du programme à évaluer le mérite des demandes; les résultats obtenus sont intégrés à la formule de financement. Le personnel du programme n'a pas pu produire de documentation sur l'analyse et le fondement qui sous-tendent les grilles de population sur lesquelles s'appuient les notes au chapitre du mérite. L'équipe d'évaluation a observé qu'il pourrait y avoir une certaine partialité en faveur des grandes collectivités; cependant, sans information ni explication quant au fondement des grilles de population, il est impossible de conclure hors de tout doute que c'est effectivement le cas. Le personnel du programme devrait envisager de réexaminer la logique sous-jacente aux grilles de notation ainsi que leur incidence afin de s'assurer qu'aucun groupe n'est pénalisé.

D'après les commentaires qu'ils ont formulés dans le cadre des entrevues et du sondage, les bénéficiaires ne semblent pas comprendre parfaitement le modèle de financement du programme DCAP. De manière générale, les bénéficiaires qui ont répondu au sondage et qui ont été interrogés semblent croire que les fonds du programme sont accordés en fonction du mérite ou du besoin. Ainsi, quelques bénéficiaires se sont dits contrariés de ne pas avoir été informés de la raison de la baisse du financement qui leur a été accordé alors qu'ils avaient montré que leur programmation avait été élargie ou fourni une justification claire du montant du financement demandé [61]. Certains répondants au sondage ont indiqué avoir demandé un financement plus élevé afin de recevoir les fonds dont ils avaient besoin. D'autres répondants ont demandé de la

[61] Les recommandations au chapitre du financement pour le volet Fonds des legs ne reposent pas sur une formule, mais sur le mérite de chaque projet.

transparence quant à la façon dont ils sont évalués et à la répartition du financement. En outre, la plupart des demandeurs n'ayant pas reçu de financement qui ont été interrogés ont fait savoir qu'ils auraient souhaité en savoir plus sur la manière dont on avait évalué leur demande.

L'information recueillie par l'intermédiaire des documents du programme et des entrevues réalisées auprès de représentants de Patrimoine canadien a permis de constater qu'au cours de la période visée par l'évaluation, le personnel du programme s'est constamment employé à rajuster le tir afin d'équilibrer le financement d'une année à l'autre. Ainsi, en 2010, il a examiné la politique selon laquelle du financement est accordé à tous les demandeurs admissibles qui obtiennent la note de passage et recommandé le maintien d'un ratio de financement de 50 % en axant le soutien sur les événements les plus méritoires. Toutefois, à ce moment, la validité de la politique établie a plutôt été reconfirmée.

Des membres du personnel de Patrimoine canadien ont convenu de certains problèmes relevés par les bénéficiaires; en effet, plus de la moitié (6/11) des représentants du Ministère interrogés ont souligné l'une des répercussions inattendues du modèle, à savoir que certains demandeurs qui comprennent le fonctionnement du modèle gonflent les montants admissibles demandés, car ils s'attendent à recevoir moins, ce qui a pour effet de pénaliser les demandeurs qui présentent une demande réaliste, mais voient le montant de leur financement diminuer. Plus du tiers des représentants du Ministère (4/11) ont confirmé que la fluctuation du financement octroyé pour présenter des festivals réguliers nuit aux démarches de planification des bénéficiaires en cause. Plus du quart ont laissé entendre que la formule de financement est trop restrictive puisqu'une fois celle-ci appliquée, les agents du programme ne peuvent pas apporter de rajustement afin de tenir compte de certains facteurs comme les besoins financiers de l'organisme. De même, plus du quart de ces personnes (3/11) ont indiqué que le processus à suivre exige beaucoup de temps de la présentation d'une recommandation à l'application de la formule jusqu'à la tenue de la séance d'information. Enfin, quelques membres du personnel de Patrimoine canadien ont fait remarquer qu'en raison de la formule de financement, il est difficile d'expliquer aux bénéficiaires les raisons qui sous-tendent le montant versé.

Exigences relatives aux demandes et à la production de rapports

Les entrevues avec les intervenants clés et les résultats des sondages donnent à penser que les exigences imposées par les responsables du programme DCAP en ce qui a trait aux demandes et aux rapports sont difficiles à respecter pour certains bénéficiaires, surtout si le montant du financement versé est faible. Environ 30 % des bénéficiaires des volets Festivals locaux et Commémorations communautaires, et environ 40 % des bénéficiaires du volet Fonds des legs, interrogés ont exprimé leur insatisfaction à l'égard de la complexité du processus de demande. Quelques-uns ont indiqué qu'en raison des exigences entourant les demandes et les rapports, ils n'étaient plus disposés à présenter une nouvelle demande.

La plupart des représentants de Patrimoine canadien interrogés ont fait savoir qu'en dépit des améliorations apportées aux lignes directrices, il y a encore place à l'amélioration. Parmi les bénéficiaires du volet Festivals locaux qui ont demandé la simplification du processus de demande, la moitié a laissé entendre qu'un processus de demande plus simple ou « de base » devrait être offert aux festivals réguliers. Quelques-uns ont aussi suggéré d'offrir un financement pluriannuel aux clients réguliers.

Les répondants au sondage du volet Festivals locaux ont aussi fait des commentaires sur la date limite de présentation des demandes, plus particulièrement celle de septembre, et ont proposé de rapprocher cette date de l'événement visé parce que la date actuelle est trop près de la date de fin de l'événement précédent. Certains bénéficiaires interrogés ont fait savoir qu'il est difficile de présenter une demande pour l'année suivante tout en préparant les rapports finaux sur l'événement de l'année en cours.

La plupart des représentants de Patrimoine canadien ont formulé des commentaires sur la période de demande d'avril : la date limite de présentation des demandes précède presque d'un an la tenue des événements visés. Certains bénéficiaires présentent une demande pour le prochain événement avant même la tenue de l'événement de l'année en cours. Des représentants du Ministère ont fait savoir qu'il y a alors souvent des différences entre les activités prévues et les activités réalisées. De même, des membres du personnel ont indiqué faire face à des difficultés au moment d'analyser les demandes en l'absence d'un rapport final sur l'événement de l'année précédente (puisque celui-ci n'a pas encore eu lieu); ils doivent alors se fier à des rapports finaux datant de deux ans.

Les rapports exigés peuvent aussi poser problème pour les organismes bénévoles, lesquels n'ont pas toujours les compétences ou les capacités requises pour produire des rapports sur le rendement. Des représentants de Patrimoine canadien ont fait remarquer que les exigences en matière de rapports peuvent également faire augmenter les frais administratifs, en plus d'avoir une incidence néfaste sur l'efficience du programme. Selon eux, il faudrait trouver un juste équilibre en s'assurant de disposer de suffisamment de renseignements pour les besoins de la reddition de comptes et de l'évaluation sans toutefois imposer des formalités trop lourdes aux bénéficiaires. Dans le cadre de la modernisation du processus opérationnel qu'il mène actuellement, le Centre d'expertise sur les subventions et les contributions cernera les obstacles à la rationalisation des modes de prestation des services et des exigences en matière de rapports, tout particulièrement en ce qui concerne les subventions, en plus de se pencher sur d'autres questions.

Volet Fonds des legs : *Normes et lignes directrices pour la conservation des lieux patrimoniaux au Canada* (2003, 2010)

Un examen des projets financés par l'intermédiaire du volet Fonds des legs a révélé que ceux-ci s'inscrivaient dans les grandes catégories suivantes (et que certains d'entre eux pouvaient entrer dans plus d'une catégorie) : lieux historiques désignés à l'échelle nationale ou en vertu de dispositions législatives provinciales (15); immeubles historiques importants pour la collectivité locale (16); nouvelles infrastructures culturelles (y compris espaces extérieurs) visant à stimuler les activités artistiques et patrimoniales (15); statues et fresques (19); parcs municipaux (8).

L'équipe d'évaluation a relevé 15 projets financés par le programme DCAP concernant des lieux historiques désignés à l'échelle nationale ou en vertu de dispositions législatives provinciales. Selon les lignes directrices du programme, si un projet se déroule dans un lieu historique officiellement reconnu par une autorité fédérale, provinciale ou municipale, ou figurant dans le Répertoire canadien des lieux patrimoniaux, le demandeur doit confirmer avoir consulté les

Normes et lignes directrices pour la conservation des lieux patrimoniaux au Canada et s'y être conformé[62].

Outre l'exigence de consulter les Normes et lignes directrices pour la conservation des lieux patrimoniaux au Canada, rien n'indique qu'un suivi est effectué pour établir la conformité avec ces instruments.

Les responsables du programme DCAP exigent des demandeurs qu'ils indiquent avoir consulté ces normes et lignes directrices et qu'ils attestent s'y être conformés; toutefois, rien n'indique qu'un suivi est effectué pour s'assurer que cela est bel et bien fait. Les bénéficiaires fournissent une étude de faisabilité indépendante écrite pour les grands projets de rénovation ou d'agrandissement dont les dépenses totales excèdent 200 000 $ afin que l'on puisse établir les chances de réussite. Rien n'indique cependant si la conformité avec les normes et lignes directrices en question est confirmée dans cette étude.

Des consultations menées auprès de Parcs Canada, qui administre le Programme national de partage des frais pour les lieux patrimoniaux – lequel finance des projets semblables à ceux financés dans le cadre du volet Fonds des legs du programme DCAP –, ont révélé que les demandeurs doivent inclure dans leur demande présentée au titre du PNPFLP un énoncé narratif expliquant comment ils comptent respecter les normes et les lignes directrices en question. La question de la conformité est également étudiée dans le cadre de l'évaluation de la demande. De plus, un rapport de pré-certification signé par un architecte ayant de l'expérience dans le domaine patrimonial (un membre du personnel de Parcs Canada) est requis avant l'approbation et après une visite du lieu historique. Enfin, on exige également, après une deuxième visite, un rapport de certification préparé par le même professionnel afin de garantir que les travaux menés sont conformes aux normes et aux lignes directrices.

Les bénéficiaires de 9 des 15 projets réalisés dans des lieux historiques désignés à l'échelle nationale ou en vertu de dispositions législatives provinciales étaient des organismes sans but lucratif. Les 6 autres bénéficiaires étaient des municipalités ou des organismes provinciaux. Quelques intervenants clés ont indiqué lors des entrevues que les petits organismes sans but lucratif dirigés par des bénévoles n'ont pas toujours l'expertise ou la capacité nécessaire pour gérer un projet d'infrastructure, et ne connaissent pas toujours les priorités qui se rattachent à un projet de rénovation ou de restauration. Le personnel du programme devrait envisager de mettre en place un mécanisme – semblable à celui de Parcs Canada – permettant de garantir que des spécialistes compétents ont été consultés au début du projet, afin d'évaluer la conformité avec les normes et les lignes directrices applicables, et après les travaux, pour s'assurer que l'intégrité du lieu patrimonial a été maintenue. Il serait possible, par exemple, d'exiger des bénéficiaires un rapport technique préparé par un professionnel qualifié connaissant les exigences des normes et des lignes directrices pertinentes avant le début des travaux et après le projet. Les dépenses

[62] Les *Normes et lignes directrices pour la conservation des lieux patrimoniaux au Canada* représentent la référence pancanadienne pour les pratiques de conservation des lieux historiques au pays. Elles donnent une orientation – axée sur les résultats – en vue de la prise de décisions éclairées en ce qui a trait à l'utilisation d'un lieu historique, aux interventions dans un tel lieu et à la planification requise à cet égard. Plus particulièrement, ce document établit un ensemble pancanadien cohérent de principes et de lignes directrices à utiliser pour la conservation des lieux historiques du Canada.

associées à ces rapports pourraient être admissibles au financement.

Mesure du rendement

Le personnel du programme DCAP a mis la dernière main à sa plus récente version de la Stratégie de mesure du rendement, d'évaluation et de gestion des risques (SMRER) en 2013. La SMRER du programme comprend un profil de celui-ci, un modèle logique, une stratégie de mesure du rendement, une stratégie d'évaluation et une section sur l'évaluation et la gestion des risques. L'examen des documents du programme et les entrevues réalisées auprès de représentants de Patrimoine canadien ont révélé que les données ainsi produites sont utilisées pour dégager des tendances et apporter des rajustements au programme. Le rendement à l'égard des objectifs est mentionné dans le Rapport ministériel sur le rendement. En outre, le personnel du programme analyse lui aussi les données et produit son propre rapport annuel sur le rendement.

Il serait possible d'améliorer la mesure du rendement du programme DCAP afin de présenter des résultats plus fiables sur le rendement en ce qui a trait aux avantages qu'offre le programme aux Canadiens, avantages étroitement liés au mandat du Secteur de la citoyenneté, du patrimoine et des régions.

Les résultats intermédiaires escomptés du programme DCAP ont trait à l'ampleur de la participation (nombre de partenaires, nombre de bénévoles, nombre d'artistes, d'artisans et d'interprètes du patrimoine locaux, et nombre de participants). L'évaluation a toutefois permis de constater que les représentants de Patrimoine canadien et les bénéficiaires font souvent référence à des avantages sociaux à long terme au moment de décrire l'incidence des projets associés au programme. Aucune donnée n'est actuellement recueillie sur de tels avantages (p. ex. cohésion sociale, fierté, sentiment d'appartenance). Cependant, la collecte de données et la production de rapports sur ces avantages permettraient au personnel du programme DCAP de fournir des résultats fiables sur les avantages attribuables à celui-ci pour les collectivités et les Canadiens.

Des données sur les résultats immédiats et intermédiaires sont recueillies dans les rapports définitifs et compilées dans une feuille de calcul. Il arrive parfois que les données demandées ne soient pas fournies dans ces rapports, soient fournies en retard ou soient incomplètes; le personnel du programme estime tout de même recevoir 80 % des données demandées[63]. Toutefois, les bénéficiaires ne sont pas tenus de rendre compte des résultats au-delà de l'exercice durant lequel le soutien financier prend fin. Ainsi, aucune donnée n'était disponible sur le résultat ultime du programme, celui-ci ne s'inscrivant pas dans la période visée par les rapports. Il serait cependant possible de recueillir des renseignements sur l'atteinte du résultat ultime auprès des bénéficiaires réguliers.

En outre, les données du programme sont gérées à l'aide de deux bases de données. La fusion de celles-ci permettrait de rendre l'analyse des données et la production de rapports moins complexes et exigeantes en main-d'œuvre.

[63] Dans le cadre du programme DCAP, des subventions sont accordées aux bénéficiaires dont les projets ont été estimés à faible risque. Ceux-ci ne sont pas tenus de rendre compte des résultats obtenus (sauf s'ils souhaitent présenter une autre demande ultérieurement).

Les entrevues et les sondages réalisés auprès des bénéficiaires montrent que les autres organismes offrant des fonds aux bénéficiaires de projets financés par le programme DCAP demandent aussi des renseignements financiers et autres. D'ailleurs, un examen des exigences relatives aux demandes et aux rapports a permis de constater que ces organismes demandent souvent plus de données et de renseignements que ne le fait Patrimoine canadien. Par conséquent, il serait possible de demander à ces organismes de communiquer les données financières et les données sur le rendement obtenues des bénéficiaires pour respecter leurs exigences en matière de reddition de comptes[64].

D'autres bailleurs de fonds canadiens recueillent des données sur les avantages sociaux. Les bénéficiaires du programme Community Gaming de la Colombie-Britannique doivent rendre compte de la manière dont la collectivité dans son ensemble bénéficie des programmes ou services offerts grâce aux subventions accordées. Pour sa part, la Fondation Trillium de l'Ontario fait parvenir des sondages à ses bénéficiaires afin d'obtenir de l'information sur les résultats, dont certains sont associés aux avantages sociaux.

Le spécialiste international interrogé a fait savoir que des villes européennes ont commencé à recueillir des données sur les avantages sociaux. Ainsi, selon une étude d'impact sur le Festival d'Édimbourg, l'accroissement du sentiment de fierté à l'égard de la région et le soutien de la diversité culturelle constituent deux résultats sociaux acceptés pour les festivals organisés dans des villes européennes[65]. Pour obtenir des données sur les effets sociaux, le personnel du programme DCAP pourrait devoir fournir des outils et des conseils qui aideront les bénéficiaires à mener des sondages auprès de leurs publics, même s'il existe déjà de bons exemples d'indicateurs pour les deux effets sociaux mentionnés ci-dessus. L'étude d'Édimbourg révèle qu'il est également utile de prendre en compte les opinions des bénévoles. Les dépenses liées à la surveillance et à l'acquisition de telles données devraient être jugées admissibles au financement. Le personnel du programme devrait pour sa part planifier comment acquérir et analyser ces données.

D'après l'examen des exigences en matière de reddition de comptes des organismes cités comme sources de financement par les bénéficiaires du volet Festivals locaux, ces organismes exigent à divers degrés que les bénéficiaires produisent des rapports sur les retombées économiques, les données financières, les niveaux de participation et le profil des visiteurs. Les bénéficiaires du programme DCAP doivent faire part du soutien en argent et en nature reçu des municipalités et de leurs partenaires communautaires, mais ils ne sont pas tenus de rendre compte des autres sources de financement. Il est donc difficile de déterminer l'ampleur de l'incidence du financement offert par le programme DCAP sur les bénéficiaires et de l'isoler des autres sources de financement. L'examen des lignes directrices relatives aux demandes d'autres bailleurs de fonds soutenant des projets du programme DCAP a toutefois permis de constater que les responsables de ces projets doivent soumettre des états financiers. Le personnel du programme

---

[64] À titre d'exemple, le Conseil des arts du Canada et 17 autres organismes de soutien des arts municipaux et provinciaux mettent en commun des données à l'aide de la base de données sur les arts au Canada (CADAC). Celle-ci contient des statistiques et des renseignements financiers détaillés, y compris sur les spectacles, les publics et l'origine des artistes participants.

[65] Ulrike Chouguley, Richard Naylor et Cristina Rosemberg Montes, *Edinburgh Festivals Impact Study, Final Report*, Londres, BOP Consulting, mai 2011.

devrait envisager de demander aux bénéficiaires d'inclure leurs états financiers dans leurs rapports définitifs.

Langues officielles

Le personnel du programme DCAP ne recueille pas de données sur la conformité du programme aux exigences en matière de langues officielles. Toute la documentation sur le programme (p. ex. lignes directrices sur les demandes, formulaires) est cependant mise à la disposition du public dans les deux langues officielles. De nombreux organismes visés par les études de cas ont également publié en ligne leur documentation dans les deux langues officielles. Les répondants aux sondages ont dû indiquer leur degré de satisfaction à l'égard de la disponibilité des services dans la langue officielle de leur choix; la plupart des bénéficiaires des volets Commémorations communautaires (90,2 %), Festivals locaux (91,6 %) et Fonds des legs (95,3 %) ont indiqué être « très satisfaits » ou « satisfaits » à cet égard. De ce nombre, 80,3 %, 81,9 % et 90,5 %, respectivement, ont fait savoir qu'ils étaient très satisfaits.

6. Conclusions et recommandations

La présente section résume les principales conclusions liées à la pertinence, à l'efficacité, à l'efficience et à l'économie de même qu'aux autres questions d'évaluation.

6.1 Conclusion

Pertinence

Les organismes ont toujours besoin de l'appui du gouvernement fédéral pour amener les citoyens à participer à la vie de leur collectivité par l'intermédiaire d'activités artistiques et patrimoniales. Les conditions et les défis qui ont mené à la création du programme DCAP existent toujours. Il existe peu de sources de financement qui appuient les petits festivals locaux, tout particulièrement les festivals artistiques et patrimoniaux, et les petits événements commémoratifs régionaux, qui n'ont pas pour but d'accroître le tourisme ou de promouvoir des artistes professionnels, d'où le besoin continu du programme. De même, étant donné que l'infrastructure des arts et du patrimoine est vieillissante, il convient de continuer d'appuyer la restauration, la rénovation ou la transformation de divers bâtiments et espaces extérieurs.

Au cours des deux dernières années visées par l'évaluation, le nombre de demandeurs a diminué dans tous les volets, tout particulièrement dans les volets Commémorations communautaires et Fonds des legs. Aucune raison claire expliquant ce phénomène n'est ressortie de l'évaluation; de multiples facteurs pourraient y contribuer, dont la maturation normale du programme et les fluctuations dans les événements historiques à célébrer. Toutefois, il est possible que des problèmes associés à l'exécution du programme, comme la complexité de la demande ou l'insuffisance et la fluctuation des fonds accordés, aient un effet dissuasif sur les demandeurs potentiels ou sur les anciens bénéficiaires qui auraient pu présenter une nouvelle demande.

Le programme DCAP répond aux besoins puisqu'il permet de financer l'ensemble des festivals locaux et des commémorations communautaires admissibles obtenant la note exigée sur le plan du mérite. Toutefois, le financement demandé est plus élevé que le financement disponible. En effet, les demandeurs admissibles ont demandé un financement totalisant 152,5 millions de dollars, tandis que 63,3 millions de dollars ont été fournis. Pour les quatre années visées par l'évaluation, le taux moyen du financement versé pour un projet par rapport au montant admissible demandé a été de 41,3 % pour le volet Festivals locaux et de 44,1 % pour le volet Commémorations communautaires.

Pour que le programme réponde mieux aux besoins des bénéficiaires, il faudrait régler plusieurs problèmes liés à son modèle de financement – en particulier pour le volet Festivals locaux : fluctuations du financement d'une année à l'autre pour les festivals réguliers, répartition du financement entre les grands festivals bien établis et les petits festivals, et respect de la norme de service selon laquelle les demandeurs doivent être informés de la décision relative au financement dans un délai de 26 semaines.

Les objectifs du programme DCAP s'harmonisent avec les résultats stratégiques visés par Patrimoine canadien et avec les priorités du gouvernement fédéral, soit aider les collectivités à devenir dynamiques, investir à cet égard, soutenir notre secteur des arts et de la culture et

célébrer celui-ci. Le gouvernement fédéral a toujours comme responsabilité importante de veiller à ce que tous les Canadiens aient la possibilité de participer à la vie civique, de stimuler le sentiment de fierté et d'appartenance à la population canadienne, et de faire la promotion du secteur des arts et du patrimoine du pays. Le programme pourrait mieux répondre aux besoins du gouvernement du Canada ou de Patrimoine canadien s'il mettait l'accent sur le financement des groupes prioritaires ou des projets novateurs de l'administration fédérale ou du Ministère.

Rendement – atteindre les résultats escomptés

L'évaluation visait la période 2011-2012 à 2014-2015. Au cours de cette période, les projets financés dans le cadre du programme DCAP ont contribué à l'atteinte des résultats escomptés du programme. En effet, pendant ces quatre années, Patrimoine canadien a fourni environ 68,3 millions de dollars à des organismes locaux dans de nombreuses collectivités du pays afin de leur permettre de tenir des festivals locaux, d'organiser des commémorations communautaires et de réaliser des projets de legs, contribuant ainsi à l'atteinte du résultat immédiat du programme : les organisations locales reçoivent des ressources financières pour organiser des festivals locaux, des commémorations communautaires et des projets de legs dans leur collectivité. Le financement du programme DCAP a joué un rôle important pour ce qui est d'aider les organismes à obtenir des contributions en argent et en nature de partenaires communautaires ainsi que de sources de l'extérieur. Dans l'ensemble, pour chaque dollar de financement reçu dans le cadre du programme, les projets ont obtenu un soutien d'une valeur de cinq dollars en nature et en argent des administrations municipales et des partenaires de la collectivité. Cependant, les fluctuations du financement d'année en année ont eu une incidence néfaste sur la capacité des organisateurs de certains festivals réguliers de planifier leurs activités et de miser sur les fonds obtenus du programme DCAP pour en obtenir d'autres.

Le programme DCAP a dépassé ses cibles en ce qui a trait aux résultats intermédiaires escomptés. Les responsables des projets appuyés dans le cadre du programme ont réussi à établir des partenariats locaux, à faire participer des bénévoles ainsi que des artistes, des artisans et des interprètes du patrimoine de la région, et à offrir des activités à la collectivité locale gratuitement ou à faible coût, contribuant ainsi à l'atteinte de l'objectif du programme qui consiste à donner aux citoyens l'occasion de participer à la vie de leur collectivité grâce à des activités artistiques et patrimoniales. Cette contribution a été moins évidente pour les projets du volet Fonds des legs. Même s'ils dépendent davantage du financement du programme DCAP et de leur capacité de mettre à profit ce financement pour en obtenir d'autre, les bénéficiaires du volet Fonds des legs étaient moins susceptibles d'estimer que le financement obtenu constituait un mécanisme efficace pour inciter les citoyens à prendre part à la vie communautaire. De même, ces projets ont donné lieu à une participation communautaire plus faible que ceux des autres volets.

Même s'il est difficile d'évaluer l'atteinte du résultat ultime du programme, puisque les responsables ne recueillent pas de données sur la mesure dans laquelle les citoyens participent à la vie de leur collectivité, certaines données anecdotiques montrent une participation communautaire soutenue de la part des citoyens. D'après les données anecdotiques tirées des sondages, la participation aux festivals et aux événements artistiques et patrimoniaux financés par le programme DCAP est avantageuse pour les Canadiens à bien des égards, puisqu'elle améliore notamment leur qualité de vie et contribue à la cohésion sociale, à la fierté au sein des collectivités et au sentiment d'appartenance. Toutefois, à l'heure actuelle, aucune information

n'est consignée sur de tels avantages dans le modèle logique du programme, et les bénéficiaires ne sont pas non plus tenus d'en rendre compte.

Rendement – efficience et économie

Au cours de la période visée par l'évaluation, le personnel du programme a mis en œuvre diverses stratégies visant à améliorer l'efficience; de même, le programme a été visé par l'Initiative de modernisation des subventions et contributions. Cependant, les frais administratifs en tant que pourcentage du budget total du programme sont demeurés élevés, se situant en moyenne à 18,7 % au cours de la période en question. Ce pourcentage est supérieur à celui relevé lors de la dernière évaluation (en 2011). Plus particulièrement, ce pourcentage, établi à 16,4 % à l'évaluation précédente (de 2007-2008 à 2010-2011), est passé à 18,6 % cette fois-ci (de 2011-2012 à 2014-2015). Ce pourcentage est supérieur à ceux de programmes semblables de Patrimoine canadien, comme le FCEC et le FCPA (7 % et 11 %, respectivement). Par ailleurs, le nombre moyen de demandes présentées annuellement dans le cadre du volet Festivals locaux du programme DCAP est 1,4 fois plus élevé que le nombre moyen de demandes visant le FCPA chaque année. Cependant, le FCEC reçoit annuellement un nombre de demandes quatre fois plus élevé que le volet Fonds des legs du programme DCAP. En outre, la proportion des frais administratifs par rapport aux dépenses totales était légèrement plus faible pour les volets Festivals locaux et Commémorations communautaires (18,2 %) que pour le volet Fonds des legs (20,7 %)[66]. Cependant, les dossiers qui relèvent du volet Fonds des legs sont habituellement plus complexes.

Les frais administratifs par demande examinée et par projet financé n'étaient pas les mêmes pour les trois volets. Les facteurs qui ont eu une incidence sur l'efficience sont la demande générale, le type et la complexité des demandes de financement ainsi que la structure du processus d'examen des demandes. C'est dans le volet Fonds des legs que les frais administratifs par projet financé ont été les plus élevés, ce qui est attribuable à la complexité des projets de ce volet, au nombre de demandes plus faibles pour celui-ci et au faible taux d'approbation des demandes. Les coûts par résultat (nombre de bénévoles, nombre d'artistes, d'artisans et d'interprètes du patrimoine, et nombre de participants) ont aussi été plus élevés pour les projets du volet Fonds des legs; en effet, ces projets reçoivent un financement plus élevé mais provoquent une participation moins importante que les projets des deux autres volets en raison de leur nature (brève activité de dévoilement, moins de bénévoles mais participation plus importante de leur part).

En 2014-2015, 2,7 millions de dollars de subventions et contributions n'ont pas été utilisés dans le cadre du programme, principalement parce que des bénéficiaires du volet Fonds des legs n'ont pas pu dépenser tous leurs fonds. En outre, certains projets n'ont pas été approuvés et l'échéancier n'a pas permis de réaffecter les fonds qui leur auraient été réservés.

Les responsables du programme devraient chercher d'autres occasions d'améliorer l'efficience et l'économie en augmentant le nombre de dossiers qui reçoivent un traitement de base, en mettant en place un système de traitement simplifié des demandes de financement de faible valeur et

[66] Il est à noter que les frais administratifs se rattachant au volet Fonds des legs, lequel est géré par l'Administration centrale, comprennent une partie des coûts associés au bureau du directeur général de même que les coûts relatifs à la coordination du programme pour les deux volets régionaux.

jugées à faible risque présentées par les organisateurs de festivals réguliers, en communiquant plus rapidement les décisions concernant le financement, en clarifiant la demande et les processus afin de réduire le nombre de dossiers incomplets ainsi que le nombre d'interactions entre les demandeurs et le personnel du programme, et en s'employant à réduire le risque que des subventions et contributions ne puissent être utilisées. Le personnel prévoit réaliser des gains en efficience à mesure que la transition du programme se fera vers la Solution d'entreprise en ligne et que les pouvoirs seront délégués aux directeurs généraux pour les dossiers d'une valeur inférieure à 75 000 dollars.

S'il existe des similitudes entre le programme DCAP et d'autres programmes de Patrimoine canadien (FCEC et FCPA), du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux et territoriaux, les programmes en question se complètent les uns les autres puisqu'ils visent des objectifs distincts, ont des priorités différentes, ne financent pas les mêmes activités ou utilisent des modèles d'exécution différents. La possibilité de chevauchements entre le programme DCAP, le FCEC et le FCPA avait été soulignée dans l'évaluation de 2011; la situation a été examinée, et des stratégies ont été adoptées pour réduire au minimum les risques de chevauchement et de double emploi.

Rendement – autres questions d'évaluation

Dans l'ensemble, les bénéficiaires se sont dits satisfaits de la conception et de l'exécution du programme. Toutefois, il serait possible de réduire les délais de traitement des demandes pour tous les volets et de communiquer les décisions de financement plus tôt par rapport à la date de début des festivals réguliers. De nombreux bénéficiaires, en particulier dans le volet Festivals locaux, ont exprimé leur insatisfaction à l'égard de la norme de service sur la communication de la décision de financement et, dans le cas des festivals réguliers, à l'égard du moment où cette décision leur est communiquée par rapport à la date de début de leurs événements respectifs. L'examen des données administratives a confirmé que les délais de traitement des demandes ont dépassé la norme de service publiée (26 semaines). Depuis l'évaluation de 2011, le personnel du programme est tout de même parvenu à augmenter le délai entre la communication des décisions de financement et la date de début des événements; toutefois, à la lumière du mécontentement qui persiste chez certains bénéficiaires, il semble toujours possible de faire mieux.

Les responsables du programme devraient revoir le modèle de financement et les outils d'évaluation de celui-ci pour veiller à ne pas défavoriser les festivals des petits centres de population ou des régions rurales. En outre, ils devraient chercher à corriger les fluctuations du financement d'une année à l'autre pour certains festivals réguliers. En effet, selon le modèle de financement du programme DCAP pour les demandes liées à des festivals ou à des commémorations, tous les demandeurs admissibles ayant obtenu la note minimale requise fondée sur le mérite reçoivent des fonds. Toutefois, puisque les ressources sont limitées et que la demande évolue (nombre de demandeurs admissibles et montants admissibles demandés), cette politique entraîne des fluctuations dans le financement accordé aux différents bénéficiaires d'une année à l'autre. Il est donc difficile pour ces derniers de planifier leur événement ou de tirer parti du financement du programme DCAP pour obtenir d'autres sources de financement.

Les responsables du programme devraient chercher des occasions de rationaliser et de simplifier les formulaires et processus de demande. En raison de leur petite taille ou parce qu'elles sont

administrées par des bénévoles, certaines organisations ont plus de mal que d'autres à préparer leurs demandes de financement. Certains bénéficiaires ont indiqué que les exigences de la demande sont trop détaillées par rapport au montant du financement demandé. Pour leur part, les organisateurs de festivals locaux réguliers aimeraient qu'une demande de base ou simplifiée soit mise à la disposition des bénéficiaires ayant des antécédents de financement établis avec le programme, et que la date limite de présentation des demandes soit rapprochée de l'événement.

Les responsables du programme devraient envisager la mise en place de mécanismes permettant de veiller à ce que les projets de legs financés soient conformes aux *Normes et lignes directrices pour la conservation des lieux patrimoniaux au Canada* lorsqu'il s'agit de projets qui englobent la restauration, la rénovation ou la transformation d'un édifice désigné lieu historique à l'échelle nationale ou en vertu d'une loi provinciale. De 2011-2012 à 2014-2015, environ 20 % des projets financés dans le cadre du Fonds des legs étaient liés à des lieux historiques désignés à l'échelle nationale ou en vertu de dispositions législatives provinciales. Même si les lignes directrices du programme exigent que les demandeurs confirment avoir consulté et respecter ces normes et lignes directrices, les responsables n'obtiennent pas de documents attestant une telle conformité.

Le programme DCAP s'appuie sur une SMRER dans le cadre de laquelle les mesures du rendement et les résultats sont documentés, surveillés de près et communiqués. Au cours de la période visée par l'évaluation, les responsables du programme ont produit un rapport annuel sur le rendement; des données probantes indiquent que l'information sur le rendement est utilisée pour prendre des décisions en matière de gestion. Cependant, il demeure possible pour les responsables du programme DCAP d'améliorer la mesure du rendement en recueillant des données sur le résultat ultime en expliquant mieux quels avantages il apporte aux Canadiens et en obtenant de l'information additionnelle sur le rendement, en particulier de l'information financière permettant d'analyse les sources de financement des projets. Dans les données qualitatives recueillies par l'intermédiaire des sondages, on constate que les bénéficiaires ont décrit les avantages sociaux découlant de leurs projets. Même si ces données ne sont pas évaluées par les responsables du programme DCAP, elles peuvent fournir une représentation significative de l'incidence à long terme sur les Canadiens des événements et des festivals financés. D'ailleurs, il existe des preuves montrant que quelques administrations canadiennes et certaines villes européennes demandent à leurs bailleurs de fonds de décrire les avantages sociaux de leurs projets sur les participants.

Les projets financés dans le cadre du programme DCAP obtiennent également du financement de diverses autres sources. Les responsables du programme recueillent des données sur les contributions en argent et en nature des administrations municipales et des partenaires locaux, mais cela ne permet pas de dresser un tableau complet du financement dont les projets bénéficient. En l'absence d'une représentation d'ensemble de ces sources de financement, il a été difficile d'évaluer l'incidence du financement du programme DCAP par rapport au soutien d'autres sources ainsi que le chevauchement entre ce financement et celui provenant d'autres ordres de gouvernement et du secteur sans but lucratif. Une analyse des exigences de déclaration des sources de financement relevées dans le cadre des sondages montre, entre autres choses, que la plupart des autres bailleurs de fonds exigent que les responsables des projets déclarent leurs données financières. Lorsque de telles données sont déjà recueillies par les responsables des

projets, le programme devrait envisager de demander que cette information fasse l'objet d'une reddition de comptes.

Les responsables du programme ne recueillent pas de renseignements et ne produisent pas de rapports sur les festivals qui appuient les objectifs de diversité du gouvernement du Canada ou les groupes prioritaires aux yeux de Patrimoine canadien (CLOSM, jeunes et groupes autochtones ou ethnoculturels). Néanmoins, d'après les données qualitatives recueillies dans le cadre des sondages, bon nombre de festivals financés par l'intermédiaire du programme DCAP ont une dimension ethnoculturelle et linguistique.

6.2 Recommandations et réponse de la direction

Recommandation nº 1
L'objectif du programme, qui consiste à accorder du financement à tous les bénéficiaires admissibles obtenant la note minimale requise (objectif réaffirmé en 2010), contribue à l'efficience et à l'équité, en plus de permettre au programme d'aider un grand nombre de demandeurs. Toutefois, divers facteurs peuvent avoir une incidence sur les contributions individuelles et entraîner une fluctuation des montants reçus par certains bénéficiaires qui organisent un festival chaque année, ce qui rend la planification difficile. Le personnel du programme déploie des efforts continus afin de rajuster les éléments du modèle de financement pour remédier à certains des problèmes relevés; néanmoins, il devrait continuer de chercher des façons d'offrir une plus grande stabilité dans le financement versé aux bénéficiaires. À l'heure actuelle, le programme ne cible pas les organisations ayant tout particulièrement besoin d'un soutien, notamment les organisations des petites collectivités et des régions rurales, dont l'accès au financement est souvent limité, ou les groupes prioritaires aux yeux du gouvernement du Canada et de Patrimoine canadien comme les jeunes, les Autochtones et les Canadiens d'origines ethnoculturelles diverses. Ainsi, les paramètres utilisés pour déterminer le montant du financement à accorder aux organisations responsables de grands festivals bien établis qui satisfont aux critères d'admissibilité et qui ont obtenu la note requise sont les mêmes que ceux appliqués pour les petites organisations. Les organisateurs de quelques grands festivals reçoivent à eux seuls une partie considérable du financement du programme DCAP puisqu'ils ont plus de dépenses admissibles. Le personnel du programme devrait se pencher sur ses outils d'évaluation afin de s'assurer qu'ils ne désavantagent pas les petites collectivités et organisations. **Recommandation** Étant donné les objectifs en matière de diversité du gouvernement du Canada et les priorités de Patrimoine canadien, notamment au regard des jeunes, des communautés de langue officielle en situation minoritaire et des communautés autochtones et ethnoculturelles, ainsi que les besoins des organisations bénéficiaires, le sous-ministre adjoint du Secteur de la citoyenneté, du patrimoine et des régions devrait revoir le financement du programme DCAP versé aux festivals locaux, y compris les critères et les outils d'évaluation, afin de voir à ne pas créer involontairement des obstacles à l'obtention d'un financement pour les petites

communautés et les organisations qui appuient les priorités du gouvernement du Canada et de Patrimoine canadien.

Énoncé d'accord ou de désaccord

Les responsables du programme acceptent la recommandation.

Réponse de la direction et plan d'action

Les responsables du programme chercheront à mettre en place un mécanisme plus simple et prévisible, assez souple pour orienter le financement selon les priorités stratégiques.

Les responsables du programme DCAP entreprendront une analyse pour déterminer les améliorations à apporter au modèle de financement. Dans le cadre de cet exercice, ils examineront un éventail de modifications possibles et leurs incidences potentielles sur les festivals les plus vulnérables aux fluctuations du financement. À la lumière des résultats de ces examens, les responsables présenteront des recommandations à la haute direction pour éclairer la prise de décisions, et appliqueront la ou les mesures approuvées pour donner suite à la recommandation.

Livrable(s)	Calendrier	Bureau de première responsabilité (BPR)
1.1 Analyse des solutions possibles pour adapter le modèle de financement, et évaluation de leurs incidences	Avril 2017	DG, Direction générale de la participation des citoyens
1.2 Analyse des modifications qu'il serait possible d'apporter aux outils d'évaluation, y compris les grilles de population	Juin 2017	DG, Direction générale de la participation des citoyens
1.3 Soumission de la proposition et de recommandations à la haute direction en vue d'obtenir une décision sur les solutions appropriées	Septembre 2017	DG, Direction générale de la participation des citoyens
1.4 Apport de modifications au modèle de financement conformément à l'option approuvée	Novembre 2017	DG, Direction générale de la participation des citoyens

Recommandation nº 2

Il y a possibilité pour les responsables du programme d'améliorer l'efficience tout en perfectionnant les services offerts aux bénéficiaires du financement. Le ratio des frais administratifs du programme est élevé, ce qui reflète le volume de demandes pour le volet Festivals locaux et la complexité des demandes pour le volet Fonds des legs.

Au cours de la période visée par l'évaluation, le programme n'a pas satisfait à la norme de service établie (26 semaines) pour la communication des décisions de financement. En revanche, dans le cas du volet Festivals locaux, la plupart des festivals sont des bénéficiaires réguliers; nombre d'entre eux présentent peu de risques et reçoivent des montants relativement peu élevés. Par conséquent, les responsables du programme devraient envisager

des solutions qui permettraient de rationaliser les processus ainsi que de clarifier et de simplifier les demandes, et ce, afin d'améliorer l'efficience du programme et d'accroître la satisfaction des bénéficiaires.

Recommandation

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint du Secteur de la citoyenneté, du patrimoine et des régions trouve des moyens de gagner en efficience en :

- simplifiant les processus de demande, d'évaluation et de présentation de rapports, en particulier pour les clients réguliers assortis d'un faible niveau de risque;
- réduisant le temps nécessaire au traitement des dossiers de façon à respecter les délais prescrits dans les normes de service établies;
- clarifiant et en simplifiant les lignes directrices et les processus relatifs aux demandes.

Énoncé d'accord ou de désaccord

Les responsables du programme acceptent la recommandation.

Réponse de la direction et plan d'action

À la suite d'une vérification menée en 2015, les responsables du programme ont pris des mesures pour normaliser les procédures à suivre dans le cadre de tous les volets. En outre, en mars 2016, le processus de demande pour le volet Festivals locaux a été mis en ligne (Solution d'entreprise en ligne). La même chose sera faite, ultérieurement, pour les autres dates limites de présentation de demandes et les autres volets du programme. Dans le cadre de ces démarches, le formulaire de demande a été simplifié. Ainsi, les demandeurs répondent maintenant aux questions en choisissant parmi les éléments de menus déroulants; de même, l'une des questions les plus complexes (D.7) a été simplifiée pour obtenir seulement les renseignements dont les agents ont absolument besoin pour effectuer leur évaluation. En outre, l'accusé de réception des demandes a été automatisé, à l'instar de ce qui est fait pour la plupart des processus de demande en ligne. Ces changements devraient entraîner une amélioration du rendement par rapport aux normes de service.

Les responsables du programme DCAP examineront d'autres éléments du modèle d'exécution et chercheront à accroître l'efficience administrative du programme.

Livrable(s)	Calendrier	BPR
2.1 Volet Festivals locaux : évaluation opérationnelle approfondie en collaboration avec les gestionnaires régionaux (laquelle englobera, sans toutefois s'y limiter, le processus de triage) et élaboration d'une stratégie visant à améliorer l'efficience opérationnelle.	Octobre 2016	DG, Direction générale de la participation des citoyens
2.2. Volet Festivals locaux : mise en œuvre de mesures d'efficience en fonction de l'évaluation opérationnelle.	Janvier 2017	DG, Direction générale de la participation des citoyens

2.3 Volet Festivals locaux : analyse des résultats en ce qui touche le respect des normes de service dans le cadre de deux périodes de réception de demandes suivant la mise en œuvre des mesures pour évaluer si l'efficience été accrue.	Novembre 2017	DG, Direction générale de la participation des citoyens
2.4 Volets Fonds des legs et Commémorations communautaires : simplification du processus de demande.	Date à confirmer avec les responsables du Plan d'action pour la modernisation des subventions et contributions	DG, Direction générale de la participation des citoyens

Recommandation nº 3

Dans le contexte de la Politique sur les résultats, les responsables du programme ont la possibilité de renforcer le mécanisme de production de rapports sur l'atteinte des résultats.

Dans le cadre des sondages et des entrevues, des intervenants ont indiqué que les projets du programme DCAP apportent des avantages sociaux et communautaires (p. ex. cohésion sociale, fierté et sentiment d'appartenance à la collectivité). Le modèle logique et la stratégie de mesure du rendement du programme DCAP ne tiennent pas compte des avantages sociaux, culturels et communautaires découlant de projets financés par le programme; toutefois, il s'agit là de facteurs valables pour évaluer l'incidence à long terme du programme sur les Canadiens.

Recommandation

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint du Secteur de la citoyenneté, du patrimoine et des régions revoie la stratégie de mesure du rendement du programme pour que celle-ci :

- soit harmonisée avec le cadre ministériel lié aux résultats, actuellement à l'étape de l'élaboration, et recueille des données sur les incidences du programme;
- recueille des données sur la contribution des projets à la réalisation des objectifs de diversité du gouvernement du Canada et des priorités de Patrimoine canadien, y compris, sans s'y limiter, les projets liés aux jeunes, aux communautés de langue officielle en situation minoritaire et aux communautés autochtones, et les projets dont le volet ethnoculturel ou multiculturel est prédominant.

Énoncé d'accord ou de désaccord

Les responsables du programme acceptent la recommandation.

Réponse de la direction et plan d'action

Les responsables du programme contribueront aux activités ministérielles de reddition de comptes sur les projets permettant d'atteindre les objectifs de diversité du gouvernement du Canada ainsi que les priorités ministérielles, notamment en ce qui concerne les jeunes, les CLOSM, les collectivités autochtones et les projets dont le volet ethnoculturel ou

multiculturel est prédominant. De même, ils chercheront à aligner les mécanismes de collecte de données et les mesures connexes avec ceux d'autres programmes de façon à ce que les données puissent être harmonisées et croisées.

Livrable(s)	Calendrier	BPR
3.1 Consultation du Centre d'expertise compétent et de la Direction générale de la planification stratégique au sujet des indicateurs de rendement, et établissement de rapports sur les projets qui contribuent à la réalisation des objectifs de diversité du gouvernement du Canada de même que des priorités de Patrimoine canadien.	Septembre 2017	DG, Direction générale de la participation des citoyens
3.2 En collaboration avec les responsables d'autres programmes, intégration de tout résultat suivi sur ces priorités au moyen des formulaires de demande et des outils d'établissement de rapports du programme DCAP, s'il y a lieu.	Octobre 2017	DG, Direction générale de la participation des citoyens

Recommandation nº 4

Les résultats du programme DCAP ne semblent pas trouver écho dans la même mesure chez les bénéficiaires du volet Fonds des legs que parmi ceux des autres volets; de même, les résultats obtenus à l'égard de ce volet sont relativement modestes quant au nombre de bénévoles, d'artistes, d'artisans et d'interprètes du patrimoine comparativement aux volets Festivals locaux et Commémorations communautaires. La nature même des projets du Fonds des legs – ceux-ci offrant moins d'occasions au chapitre de la participation des citoyens – pourrait expliquer cette situation.

Recommandation

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint du Secteur de la citoyenneté, du patrimoine et des régions examine les mesures du rendement axé sur la participation des citoyens du volet du programme DCAP Fonds des legs afin d'y inclure des indicateurs pouvant mesurer avec plus de justesse les résultats de ces projets.

Énoncé d'accord ou de désaccord

Les responsables du programme acceptent la recommandation.

Réponse de la direction et plan d'action

L'incidence des projets du volet Fonds des legs pourrait être mieux prise en compte dans les mesures du rendement. Étant donné que ces projets supposent habituellement des changements permanents à des points d'intérêt ou à des édifices locaux, ils présentent des différences notables au chapitre de la nature même des activités, de la durée, de l'ampleur de la participation communautaire et de l'incidence par rapport aux activités financées dans le cadre d'autres volets, comme celui des Festivals locaux.

Les indicateurs de rendement pour les projets du volet Fonds des legs seront examinés, puis améliorés ou remplacés, au besoin.

Livrable(s)	Calendrier	BPR
4.1 Production d'un rapport par les responsables du programme sur les façons de mieux dégager les résultats des projets du volet Fonds des legs (y compris au moyen de nouveaux indicateurs ou d'indicateurs revus)	Octobre 2017	DG, Direction générale de la participation des citoyens
4.2 Révision de la stratégie de mesure du rendement afin d'y intégrer de nouveaux indicateurs et une nouvelle stratégie de collecte de données, et soumission de cette révision à la haute direction aux fins d'approbation de tout changement apporté	Mai 2018	DG, Direction générale de la participation des citoyens
4.3 Modification des lignes directrices de soumission des demandes et de reddition de comptes pour recueillir des données sur les résultats revus des projets du volet Fonds des legs, s'il y a lieu	Octobre 2018	DG, Direction générale de la participation des citoyens

Recommandation nº 5

Quelques projets du volet Fonds des legs ont été cernés dans le cadre de l'évaluation, car ils concernaient des lieux désignés officiellement et inscrits dans le Répertoire canadien des lieux patrimoniaux en tant que lieux historiques nationaux ou provinciaux, ou encore des lieux désignés par une municipalité. Selon les lignes directrices pour les demandes, les demandeurs doivent confirmer qu'ils ont consulté et qu'ils respectent les *Normes et lignes directrices pour la conservation des lieux patrimoniaux au Canada*; cependant, la mesure dans laquelle les demandeurs doivent montrer qu'ils se sont bel et bien conformés à ces instruments n'a pas été établie clairement.

Recommandation

En ce qui a trait aux projets de rénovation ou de restauration ayant une incidence sur un endroit désigné lieu historique national ou provincial, ou désigné par une municipalité, il est recommandé que le sous-ministre adjoint du Secteur de la citoyenneté, du patrimoine et des régions :

- demande aux bénéficiaires une attestation de conformité aux *Normes et lignes directrices pour la conservation des lieux patrimoniaux au Canada* dans le cadre du processus de demande et une fois le projet terminé;
- obtienne les documents justificatifs présentés aux gouvernements provinciaux, territoriaux ou municipaux afin d'attester la conformité aux *Normes et lignes directrices*, lorsque cela est possible.

Énoncé d'accord ou de désaccord
Les responsables du programme acceptent la recommandation.
Réponse de la direction et plan d'action
Seuls quelques-uns des projets du volet Fonds des legs se sont déroulés dans des lieux historiques au cours des cinq dernières années. Pour ces projets, les responsables du programme exigent actuellement que les bénéficiaires confirment avoir consulté et respecter les *Normes et lignes directrices pour la conservation des lieux patrimoniaux au Canada*. Jusqu'à présent, aucun problème n'est survenu dans le cadre de l'un de ces projets. Quoi qu'il en soit, les responsables du programme reconnaissent l'importance de la conservation de la nature et de la valeur historiques de ces lieux. Par conséquent, ils encourageront les demandeurs à prendre connaissance des normes et des lignes directrices et à s'y conformer. Comme point de départ, en prévision de la recommandation découlant de l'évaluation, les agents du programme ont reçu une formation sur les normes patrimoniales afin de pouvoir mieux renseigner les demandeurs. La formation, qui a eu lieu le 25 mai 2016, a été donnée par Action patrimoine, un fournisseur de services de sensibilisation au patrimoine. Les nouveaux agents recevront également une formation, au besoin.

Livrable(s)	Calendrier	BPR
5.1 Dans les cas où le programme DCAP a une incidence sur des lieux historiques fédéraux, provinciaux ou municipaux : mise en œuvre d'une procédure prévoyant l'examen des lignes directrices avec les demandeurs lors de la négociation des ententes de contribution	Octobre 2016	DG, Direction générale de la participation des citoyens
5.2 Élaboration d'une attestation de conformité ainsi que de l'exigence de fournir, lorsqu'ils sont disponibles, les documents à l'appui présentés aux gouvernements provinciaux ou territoriaux, ou aux administrations municipales, et inclusion de cette attestation et de cette exigence dans la demande et les rapports finaux.	Mars 2017	DG, Direction générale de la participation des citoyens

Annexes

Annexe A - questions fondamentales à prendre en compte dans les évaluations

Le gouvernement du Canada exige que les évaluations appuient les éléments suivants :

- responsabilité par voie de rapports publics sur les résultats;
- gestion des dépenses;
- gestion axée sur les résultats;
- amélioration des politiques et des programmes.

Pertinence

Question 1 : Besoin continu du programme	Évaluation de la mesure dans laquelle le programme continue de répondre à un besoin démontrable et est réceptif aux besoins des Canadiens
Question 2 : Conformité aux priorités du gouvernement	Évaluation des liens entre les objectifs du programme et i) les priorités du gouvernement fédéral et ii) les résultats ministériels stratégiques
Question 3 : Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement	Évaluation du rôle et des responsabilités du gouvernement fédéral relativement à l'exécution du programme

Rendement (efficacité, efficience et économie)

Question 4 : Réalisation des résultats escomptés	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
Question 5 : Démonstration d'efficience et d'économie	Évaluation de l'utilisation des ressources relativement à la production des extrants et aux progrès réalisés concernant l'atteinte des résultats escomptés

Source : Annexe A de la *Directive sur la fonction d'évaluation* du Conseil du Trésor

Annexe B - modèle logique

Annexe C - cadre d'évaluation

Questions d'évaluation clés du programme DCAP	Indicateurs	Méthodes de collecte des données
PERTINENCE		
Question 1 : Besoin continu du programme **Évaluation de la mesure dans laquelle le programme continue de répondre à un besoin démontrable et est réceptif aux besoins des Canadiens**		
1a) Dans quelle mesure le programme DCAP continue-t-il à répondre à un besoin démontrable?	• Données probantes et points de vue des intervenants clés sur la mesure dans laquelle le programme DCAP continue à répondre à un besoin démontrable, et ce, dans le cadre de ses trois volets.	• Examen des documents et des dossiers • Recension des écrits • Entrevues auprès d'intervenants clés • Sondages • Études de cas
1b) Dans quelle mesure le programme DCAP est-il réceptif aux besoins des Canadiens?	• Données probantes et points de vue des intervenants clés sur la mesure dans laquelle le programme DCAP est réceptif aux besoins des Canadiens • Nombre de demandes évaluées et montants demandés (en dollars) par volet. • Quantité et valeur (en dollars) des subventions et des contributions octroyées par volet.	• Examen des documents et des dossiers • Entrevues auprès d'intervenants clés • Sondages • Études de cas
Question 2 : Conformité aux priorités du gouvernement **Évaluation des liens entre les objectifs du programme et i) les priorités du gouvernement fédéral et ii) les résultats ministériels stratégiques**		
2. Dans quelle mesure le programme DCAP est-il conforme aux résultats stratégiques de Patrimoine canadien et aux priorités du gouvernement fédéral?	• Données probantes et points de vue des intervenants clés sur la mesure dans laquelle les objectifs du programme DCAP sont conformes : - aux résultats stratégiques de Patrimoine canadien; - aux priorités du gouvernement fédéral.	• Examen des documents et des dossiers • Entrevues auprès d'intervenants clés
Question 3 : Harmonisation avec les rôles responsabilités du gouvernement **Évaluation du rôle et des responsabilités du gouvernement fédéral relativement à l'exécution du programme**		
3. Dans quelle mesure le programme DCAP est-il harmonisé avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral?	• Données probantes et points de vue des intervenants clés sur la mesure dans laquelle le programme DCAP est harmonisé avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral.	• Examen des documents et des dossiers • Recension des écrits • Entrevues auprès d'intervenants clés
RENDEMENT (EFFICACITÉ)		
Question 4 : Atteinte des résultats escomptés **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 de même qu'à la conception du programme, ce qui comprend la contribution des extrants aux résultats et les liens entre ces éléments**		

Questions d'évaluation clés du programme DCAP	Indicateurs	Méthodes de collecte des données
4.1. Dans quelle mesure le programme DCAP a-t-il atteint le résultat immédiat prévu? • Les organisations locales reçoivent des ressources financières pour organiser des festivals locaux, des commémorations communautaires et des projets de legs dans leur collectivité.	• Nombre de festivals locaux, de commémorations communautaires et de projets de legs financés. • Nombre de collectivités où ont eu lieu des festivals locaux, des commémorations communautaires et des projets de legs. • Points de vue des intervenants clés sur la mesure dans laquelle les ressources financières fournies ont permis aux organismes de la région d'offrir des possibilités de participation communautaire à des artistes, à des artisans ou à des interprètes du patrimoine locaux de même qu'aux citoyens de la région.	• Examen des documents et des dossiers • Entrevues auprès d'intervenants clés • Études de cas
4.2 Dans quelle mesure le programme DCAP a-t-il atteint le résultat intermédiaire prévu? • Les partenaires au sein de la collectivité offrent un soutien financier pour des festivals locaux, des commémorations communautaires et des projets de legs financés.	• Nombre de partenaires de la région. • Valeur (en dollars) du soutien financier. • Valeur (en dollars) du soutien en nature. • Points de vue des intervenants clés sur le niveau de soutien fourni par les partenaires de la région pour la réalisation de festivals locaux, de commémorations communautaires et de projets de legs financés dans leur collectivité.	• Examen des documents et des dossiers • Entrevues auprès d'intervenants clés • Études de cas
4.3 Dans quelle mesure le programme DCAP a-t-il atteint le résultat intermédiaire prévu? • Les citoyens ont l'occasion de participer à la vie de leur collectivité grâce à des activités artistiques et patrimoniales locales.	• Nombre de bénévoles. • Nombre d'heures de travail des bénévoles. • Type de participation bénévole. • Points de vue des intervenants clés sur le niveau de participation des citoyens de la région aux festivals locaux, aux commémorations communautaires et aux projets de legs financés dans leur collectivité.	• Examen des documents et des dossiers • Entrevues auprès d'intervenants clés • Études de cas
4.4. Dans quelle mesure le programme DCAP a-t-il atteint le résultat intermédiaire prévu? • Les artistes, les artisans et les interprètes du patrimoine ont l'occasion de participer à la vie de leur collectivité grâce à des activités artistiques et patrimoniales locales.	• Nombre d'artistes, d'artisans et d'interprètes du patrimoine de la région. • Nombre d'activités financées auxquelles participent des artistes, des artisans ou des interprètes du patrimoine de la région. • Pourcentage d'activités auxquelles participent des artistes, des artisans ou des interprètes du patrimoine de la région. • Points de vue des intervenants clés sur le niveau de participation des artistes, des artisans ou des interprètes du patrimoine de la région aux festivals locaux, aux commémorations communautaires ou aux projets de legs financés dans leur collectivité.	• Examen des documents et des dossiers • Entrevues auprès d'intervenants clés • Sondage auprès des bénéficiaires de financement • Études de cas
4.5. Dans quelle mesure le programme DCAP a-t-il atteint le résultat intermédiaire prévu? • Les citoyens ont accès au patrimoine et aux arts locaux.	• Nombre de visiteurs et de participants aux activités et aux événements financés (festivals, commémorations communautaires, projets de legs). • Nombre de rappels tangibles et permanents du patrimoine et des arts locaux. • Points de vue des intervenants clés sur la mesure dans laquelle les citoyens de la région ont accès aux activités artistiques et patrimoniales locales grâce aux festivals locaux, aux commémorations communautaires et aux projets de legs financés dans leur collectivité	• Examen des documents et des dossiers • Entrevues auprès d'intervenants clés • Sondage auprès des bénéficiaires de financement • Études de cas

Questions d'évaluation clés du programme DCAP	Indicateurs	Méthodes de collecte des données
4.6. Dans quelle mesure le programme DCAP a-t-il atteint le résultat ultime prévu? • Les citoyens de tout le pays participent à la vie de leur collectivité grâce à des activités artistiques et patrimoniales locales.	• Pourcentage des Canadiens qui participent à la vie de leur collectivité grâce à des activités artistiques et patrimoniales locales (enquête de Statistique Canada). • Points de vue des intervenants clés sur la mesure dans laquelle les citoyens participent à la vie de leur collectivité grâce à des projets financés par l'intermédiaire du programme DCAP.	• Examen des documents et des dossiers • Recension des écrits • Entrevues auprès d'intervenants clés • Sondage auprès des bénéficiaires de financement
4.7. Le programme DCAP a-t-il eu des répercussions positives ou négatives inattendues?	• Données probantes et points de vue des informateurs clés sur les répercussions inattendues du programme.	• Examen des documents et des dossiers • Entrevues auprès d'intervenants clés • Sondage auprès des bénéficiaires de financement • Études de cas
RENDEMENT (EFFICIENCE ET ÉCONOMIE)		
Question 5 : Démonstration d'efficience et d'économie **Évaluation de l'utilisation des ressources relativement à la production des extrants et aux progrès réalisés concernant l'atteinte des résultats escomptés**		
5.1. Les ressources consacrées au programme sont-elles utilisées d'une manière efficiente et économique qui permet de maximiser l'atteinte des résultats?	• Coûts de fonctionnement du programme par rapport au budget global. • Coûts de fonctionnement du programme par projet financé. • Ressources financières et humaines prévues par rapport aux ressources utilisées. • Coût moyen par bénévole et par nombre d'heures de travail bénévole dans le cadre du programme. • Coût moyen par artiste ou interprète dans le cadre du programme. • Tendances au chapitre des frais administratifs dans le cadre du programme. • Comparaison de l'utilisation et de l'affectation des ressources avec d'autres programmes qui visent des domaines semblables ou qui ont une portée financière et opérationnelle semblable.	• Examen des documents et des dossiers • Recension des écrits • Entrevues auprès d'intervenants clés
5.2. Y aurait-il d'autres approches plus efficientes pour atteindre les résultats escomptés du programme DCAP?	• Données probantes et points de vue des intervenants clés sur d'autres approches plus efficientes ou sur des façons de faire novatrices (notamment en ce qui a trait à la conception et à l'exécution du programme) que l'on pourrait employer pour atteindre les résultats escomptés du programme DCAP. • Données probantes indiquant que des résultats tangibles ont découlé des mesures prises pour améliorer l'efficacité et l'efficience de l'exécution du programme.	• Examen des documents et des dossiers • Recension des écrits • Entrevues auprès d'intervenants clés • Sondage auprès des bénéficiaires de financement • Études de cas

Questions d'évaluation clés du programme DCAP	Indicateurs	Méthodes de collecte des données
5.3. Y a-t-il complémentarité ou chevauchement entre le programme DCAP et les initiatives et programmes semblables?	• Données probantes et points de vue des intervenants clés sur la mesure dans laquelle il y a chevauchement ou complémentarité entre le programme DCAP et d'autres programmes de Patrimoine canadien ou encore des programmes d'autres organismes gouvernementaux (fédéraux, provinciaux ou territoriaux), du secteur non gouvernemental ou du secteur privé.	• Examen des documents et des dossiers • Recension des écrits • Entrevues auprès d'intervenants clés • Sondages • Études de cas
Conception et exécution		

6. Y avait-il en place des pratiques de gestion et d'administration adéquates pour assurer une exécution efficace qui permette d'atteindre les résultats prévus du programme?	• Données probantes et points de vue des intervenants clés sur la mesure dans laquelle le programme est exécuté efficacement en ce qui a trait aux éléments suivants :
	  ○ conditions d'admissibilité;
	  ○ processus de présentation des demandes;
	  ○ processus d'évaluation des demandes;
	  ○ processus d'approbation des demandes;
	  ○ normes de prestation de services publiées sur le site Web du programme;
	  ○ structure administrative.
	• Données probantes et points de vue des intervenants clés au sujet du processus d'évaluation s'appuyant sur une formule pour les demandes liées aux festivals locaux et aux commémorations communautaires.
	• Données probantes et points de vue des intervenants clés concernant le modèle d'exécution du programme (exécution à l'échelle régionale plutôt qu'exécution à l'échelle nationale [Administration centrale]).
	• Tendances en ce qui touche le nombre de jours entre la réception de l'avis écrit officiel faisant part de la décision de financement et la date de début de l'événement.
	• Degré de satisfaction des demandeurs à l'égard de l'exécution du programme.
	• Possibilités d'amélioration des processus opérationnels.
		• Examen des documents et des dossiers
		• Entrevues auprès d'intervenants clés
		• Sondage auprès des bénéficiaires de financement
		• Études de cas

Mesure du rendement et production de rapports		

7. Les activités de surveillance et de mesure du rendement étaient-elles suffisantes pour permettre l'évaluation des résultats et la préparation de rapports à cet égard?
 	
Quels seraient les changements nécessaires, le cas échéant?
	• Pertinence du mécanisme et des systèmes de mesure du rendement en place :
	  • mesure dans laquelle les indicateurs de rendement reflètent avec justesse les extrants et les résultats;
	  • mesure dans laquelle la capacité de saisie de données sur le programme et de reddition de comptes connexe correspond aux attentes décrites dans le cadre de mesure du rendement;
	  • mesure dans laquelle les données sur le rendement recueillies sont exactes et complètes;
	  • mesure dans laquelle les données sur le rendement appuient la prise de décisions et les exigences ministérielles en matière de reddition de comptes (utilité).
	
	Désignation des changements possibles dans la stratégie de mesure du rendement et des améliorations qui pourraient être apportées à celle-ci.
		• Examen des documents et des dossiers
		• Entrevues auprès d'intervenants clés
		• Sondage auprès des bénéficiaires de financement
		• Études de cas

Questions d'évaluation clés du programme DCAP	Indicateurs	Méthodes de collecte des données
Langues officielles		
8. A-t-on satisfait à toutes les exigences du programme DCAP en matière de langues officielles??	• Données probantes et points de vue des informateurs clés sur la mesure dans laquelle on a satisfait aux exigences en matière de langues officielles pour tous les volets du programme.	• Examen des documents et des dossiers • Recension des écrits • Entrevues auprès d'intervenants clés • Sondage auprès des bénéficiaires de financement • Études de cas

Annexe D - tableaux et graphiques

Tableau 2 : Nombre de demandes financées et montant demandé par exercice

Exercice	Festivals		Commémorations communautaires		Fonds des legs		TOTAL DU PROGRAMME DCAP	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant
2011-2012	795	28 501 111 $	129	10 255 206 $	36	6 415 790 $	960	45 172 107 $
2012-2013	822	31 081 743 $	133	9 584 505 $	16	4 040 799 $	971	44 707 047 $
2013-2014	680	22 728 885 $	41	427 035 $	12	1 848 385 $	733	25 004 305 $
2014-2015	713	30 046 140 $	39	3 574 259 $	18	3 969 742 $	770	37 590 141 $
Total général	3 010	112 357 879 $	342	23 841 005 $	82	16 274 716 $	3 434*	152 473 600 $

Source : Base de données du programme

Tableau 3 : Catégories de festivals financés dans le cadre du programme DCAP en fonction du montant versé

Dépenses de projet pour les festivals	Nombre de festivals	Pourcentage des festivals	Montant versé	Montant versé (%)
De 0 $ à 49 999 $	914	32 %	3 731 354 $	9 %
De 50 000 $ à 99 999 $	660	23 %	5 882 773 $	14 %
De 100 000 $ à 499 999 $	1082	37 %	19 840 322 $	48 %
De 500 000 $ à 999 999 $	147	5 %	5 309 425 $	13 %
1 000 000 $ et plus	95	3 %	6 493 194 $	16 %
Total général	2 898	100 %	41 257 067 $	100 %

Source : Base de données principale du programme

Tableau 4 : Répartition du financement du programme DCAP

	Festivals	Commémorations communautaires	Fonds des legs	Total
2011-2012	10 850 967 $	3 103 538 $	3 340 482 $	17 294 987 $
2012-2013	10 536 820 $	2 891 773 $	4 818 614 $	18 247 207 $
2013-2014	10 557 200 $	3 015 620 $	4 220 970 $	17 793 790 $
2014-2015	10 407 118 $	1 802 708 $	2 734 711 $	14 944 537 $
Total	42 352 105 $	10 813 639 $	15 114 777 $	68 280 521 $
% du total	62 %	15,8 %	22,1 %	100 %

Source : Données du service des finances

Tableau 5 : Nombre total et nombre moyen de partenaires locaux (de 2013-2014 à 2014-2015)

Exercice/volet	2013-2014		2014-2015		Total	
Partenaires locaux	Somme	Moyenne	Somme	Moyenne	Somme	Moyenne
Festivals	19 775	31	16 647	33	36 422	32
Commémorations communautaires	1 402	28	292	15	1 694	24
Fonds des legs	76	15	8	8	84	14
Total général	**21 253**	**31**	**16 947**	**32**	**38 200**	**31**

N = 1 221 sur 1 648 (74,08 %)

Tableau 6 : Soutien en argent et en nature fourni par les administrations municipales, par volet et par exercice

Volet	Exercice	Total du soutien municipal – Argent	Moyenne du soutien municipal – Argent	Total du soutien municipal – Nature	Moyenne du soutien municipal – Nature
Festivals	2011-2012	7 624 397 $	11 876 $	6 940 549 $	10 727 $
	2012-2013	9 655 116 $	17 059 $	8 579 169 $	13 138 $
	2013-2014	9 856 160 $	14 080 $	6 944 550 $	10 007 $
	2014-2015	7 444 667 $	15 318 $	5 107 992 $	10 532 $
Festivals – Total		**34 580 339 $**	**14 445 $**	**27 572 260 $**	**11 122 $**
Commémorations communautaires	2011-2012	4 083 494 $	38 890 $	1 182 399 $	11 480 $
	2012-2013	4 037 220 $	63 082 $	735 762 $	11 319 $
	2013-2014	1 375 723 $	24 135 $	1 583 250 $	28 272 $
	2014-2015	144 098 $	7 205 $	144 820 $	7 241 $
Commémorations communautaires – Total		**9 640 535 $**	**39 189 $**	**3 646 231 $**	**14 944 $**
Fonds des legs	2011-2012	750 001 $	125 000 $	37 530 $	6 255 $
	2012-2013	2 759 621 $	110 385 $	803 650 $	34 941 $
	2013-2014	163 765 $	32 753 $	25 000 $	12 500 $
	2014-2015	200 $	200 $	600 $	600 $
Fonds des legs – Total		**3 673 587 $**	**99 286 $**	**866 780 $**	**27 087 $**
Total général		47 894 462 $	17 891 $	32 085 271 $	11 646 $

Soutien municipal en argent : n = 2 677 (79,53 %). Soutien municipal en nature : n = 2 755 (81,84 %).
Remarque : Les résultats pour 2014-2015 sont faibles dans le volet Fonds des legs, car seulement 1 rapport sur 22 a été reçu. Les résultats de ce volet sont fondés sur les données provenant d'environ 60 % des rapports finaux présentés pour la période allant de 2011-2012 à 2014-2015 (c.-à-d. 46 rapports sur 76).

Tableau 7 : Soutien communautaire en argent et en nature, par volet

Volet	Exercice	Total du soutien communautaire – Argent	Moyenne du soutien communautaire – Argent	Total du soutien communautaire – Nature	Moyenne du soutien communautaire – Nature
Festivals	2011-2012	15 893 649 $	24 265 $	26 153 620 $	39 094 $
	2012-2013	21 522 405 $	31 420 $	32 240 220 $	46 389 $
	2013-2014	21 772 553 $	30 709 $	33 092 461 $	46 544 $
	2014-2015	20 745 759 $	42 599 $	28 066 495 $	57 631 $
Festivals – Total		**79 934 366 $**	**31 520 $**	**119 552 795 $**	**46 664 $**
Commémorations communautaires	2011-2012	3 213 541 $	30 316 $	2 970 571 $	29 123 $
	2012-2013	2 234 570 $	33 352 $	1 223 721 $	17 996 $
	2013-2014	1 197 256 $	20 642 $	674 122 $	11 827 $
	2014-2015	253 428 $	12 671 $	389 193 $	19 460 $
Commémorations communautaires – Total		**6 898 795 $**	**27 485 $**	**5 257 607 $**	**21 286 $**
Fonds des legs	2011-2012	426 893 $	60 985 $	473 240 $	78 873 $
	2012-2013	4 742 775 $	163 544 $	977 475 $	40 728 $
	2013-2014	320 136 $	106 712 $	64 710 $	21 570 $
	2014-2015	15 000 $	15 000 $	200 $	200 $
Fonds des legs – Total		**5 504 804 $**	**137 620 $**	**1 515 625 $**	**44 577 $**
Total général		**92 337 965 $**	**32 663 $**	**126 326 027 $**	**44 434 $**

Base de données du programme
Soutien communautaire en argent : n = 2 827 (83,98 %). **Soutien communautaire en nature :** n = 2 843 (84,46 %).
Remarque : Un cas extrême a été exclu en ce qui a trait au soutien communautaire en nature.

Tableau 8 : Total versé aux bénéficiaires par volet

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	Total
Fonds des legs	1 289 630 $	6 284 747 $	1 412 459 $	2 253 550 $	11 240 386 $
Commémorations communautaires	2 185 063 $	2 873 578 $	3 158 488 $	1 396 526 $	9 613 655 $
Festivals	9 897 239 $	10 595 720 $	10 237 391 $	10 526 713 $	41 257 063 $
Total	13 371 932 $	19 754 045 $	14 808 338 $	14 176 789 $	62 111 104 $

Base de données du programme

Tableau 9 : Nombre total de bénévoles par volet

Exercice/volet	2011-2012		2012-2013		2013-2014		2014-2015		Total	
Nombre total de bénévoles	Somme	Moyenne par projet	Somme	Moyenne par projet	Somme	Moyenne par projet	Somme	Moyenne	Somme	Moyenne par projet
Festivals	99 249	150	117 479	159	116 380	162	91 786	177	424 894	161
Commémorations communautaires	13 615	136	13 222	170	12 203	177	2 222	106	41 262	154
Fonds des legs	502	72	2 138	67	252	50	38	38	2 930	65
Total général	113 366	147	132 839	156	128 835	162	94 046	174	469 086	159

Base de données sur le programme

Remarque : En tout, 5 cas extrêmes (projets comptant plus de 6 000 bénévoles) ont été exclus. Compte total : 2 952 sur 3 366 (87,70 %).

Tableau 10 : Heures de bénévolat par volet

Exercice/volet	2011-2012		2012-2013		2013-2014		2014-2015		Total	
Nombre total d'heures de bénévolat	Somme	Moyenne	Somme	Moyenne	Somme	Moyenne	Somme	Moyenne	Somme	Moyenne
Festivals	2 802 358	4 233	3 022 041	4 089	3 268 303	4 558	2 917 670	5 676	12 010 371	4 563
Commémorations communautaires	265 867	2 659	256 479	3 288	212 472	3 171	34 588	1 729	769 406	2 903
Fonds des legs	17 262	2 466	36 735	1 148	9 186	1 837	408	408	63 591	1 413
Total général	3 085 487	4 012	3 315 254	3 905	3 489 960	4 423	2 952 666	5 519	12 843 367	4 366

Remarque : En tout, 3 cas extrêmes (plus de 400 000 heures) ont été exclus. Compte total : 2 942 sur 3 366 (87,40 %).

Tableau 11 : Artistes, artisans et interprètes du patrimoine historique de la région

Exercice/volet	2011-2012		2012-2013		2013-2014		2014-2015		Total	
Nombre total d'artistes	Somme	Moyenne	Somme	Moyenne	Somme	Moyenne	Somme	Moyenne	Somme	Moyenne
Festivals	108 740	164	124 664	168	99 771	148	84 263	172	417 438	162
Commémorations communautaires	12 420	124	10 361	135	6 107	120	1 720	78	30 608	122
Fonds des legs	253	42	3 249	98	130	26	8	8	3 640	81
Total général	121 413	157	138 274	162	106 008	146	85 991	167	451 686	158

Un cas extrême (28 400) a été exclu. N = 2 865 sur 3 366 (85,11 %).

Tableau 12 : Fréquentation totale et moyenne des festivals et des événements

Exercice/volet	2011-2012		2012-2013		2013-2014		2014-2015		Total	
Fréquentation	Somme	Moyenne	Somme	Moyenne	Somme	Moyenne	Somme	Moyenne	Somme	Moyenne
Festivals	17 059 382	25 769	21 423 873	29 632	21 044 825	29 851	18 743 142	36 184	78 271 222	30 012
Commémorations communautaires	1 650 560	16 342	1 892 128	25 228	541 303	9 333	100 219	4 772	4 184 210	16 409
Fonds des legs	4 043	674	31 329	1 160	2 410	603	90	90	37 872	997
Total général	**18 713 985**	**24 335**	**23 347 330**	**28 300**	**21 588 538**	**28 147**	**18 843 451**	**34 895**	**82 493 304**	**28 436**

Remarque : Les cellules vides (407), les cellules à zéro (57) et un cas extrême (plus de 2 000 000) ont été exclus. Compte total : 2 901 sur 3 366 (86,21 %).

Tableau 13 : Fréquentation totale des activités artistiques et patrimoniales

Exercice/volet	2011-2012		2012-2013		2013-2014		2014-2015		Total	
Fréquentation	Somme	Moyenne	Somme	Moyenne	Somme	Moyenne	Somme	Moyenne	Somme	Moyenne
Festivals	8 734 077	15 624	11 301 072	17 769	15 081 176	21 637	12 991 890	25 276	48 108 215	19 995
Commémorations communautaires	896 400	9 639	660 519	9 436	458 800	9 176	80 916	4 259	2 096 635	9 037
Total général	**9 630 477**	**14 771**	**11 961 591**	**16 943**	**15 539 976**	**20 803**	**13 072 806**	**24 527**	**50 204 850**	**19 031**

Un cas extrême (plus de 1 500 000) a été exclu. N = 2 638 sur 3 366 (78,37 %).

Tableau 14 : Résultats du triage pour le volet Festivals locaux

	2011-2012		2012-2013		2013-2014		2014-2015	
	Nombre de dossiers	%	Nombre de dossiers	%	Nombre de dossiers	%	Nombre de dossiers	%
Aucune information/ sans objet	960	100 %	201	18,4 %	2	0,2 %	0	0 %
Traitement de base	-	-	319	29,1 %	318	37,8 %	248	27 %
Traitement régulier	-	-	574	52,4 %	521	62 %	669	73 %
Traitement approfondi	-	-	1	0,1 %	0	0 %	0	0 %
Total	**960**	**100 %**	**1095**	**100 %**	**841**	**100 %**	**917**	**100 %**

Source : Base de données du programme

Tableau 15 : Proportion des frais administratifs par rapport aux dépenses totales

Total des frais administratifs du programme

Ressources	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	Total
Dépenses de F et E (A)	4 205 527	4 133 395	3 700 496	3 713 410	15 752 828
Dépenses en S et C (B)	17 294 987	18 247 207	17 793 790	14 944 537	68 280 521
Dépenses totales (C) (c.-à-d. A+B)	21 500 514	22 380 602	21 494 286	18 657 947	84 033 349
Proportion des frais administratifs (A/C)	**19,6**	**18,5**	**17,2**	**19,9**	**18,7**

Activités du programme DCAP dans le volet Fonds des legs et à l'Administration centrale (les dépenses salariales et de F et E faites dans le cadre des activités se rapportant aux volets Commémorations communautaires et Festivals locaux sont exclues)

Ressources	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	Total
Dépenses de F et E	1 103 194	1 092 062	844 970	916 290	3 956 516
Dépenses en S et C	3 340 482	4 818 614	4 220 970	2 734 711	15 114 777
Dépenses totales	4 443 676	5 910 676	5 065 940	3 651 001	19 071 293
Proportion des frais administratifs	24,8	18,5	16,7	25,1	20,7

Volets Commémorations communautaires et Festivals locaux (les activités menées à l'Administration centrale à l'appui de ces deux volets sont comprises)

Ressources	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	Total
Dépenses de F et E	3 102 333	3 041 333	2 855 526	2 797 120	11 796 312
Dépenses en S et C	13 954 505	13 428 593	13 572 820	12 209 826	53 165 744
Dépenses totales	17 056 838	16 469 926	16 428 346	15 006 946	64 962 056
Proportion des frais administratifs	18,2	18,5	17,4	18,6	18,2

Source : Données du service des finances

Tableau 16 : Frais administratifs d'autres programmes de Patrimoine canadien

Frais administratifs des trois programmes (de 2007-2008 à 2012-2013)	Frais administratifs	Dépenses totales du programme	Pourcentage des dépenses du programme	Évaluation précédente
FCPA	19 894 353 $	187 138 422 $	11 %	23 %
FCEC	14 364 918 $	204 519 922 $	7 %	8 %
FCIC	13 642 834 $	156 535 448 $	9 %	16 %
Total	47 902 105 $	548 193 792 $	9 %	16 %

Source : 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) – août 2014

Tableau 17 : Frais administratifs totaux moyens par extrant (nombre de demandes et nombre de projets financés) de 2011-2012 à 2014-2015

Frais administratifs totaux moyens par extrant de 2011-2012 à 2014-2015	Nombre de demandes	Nombre de projets financés	Frais administratifs (coûts totaux sur quatre ans)	Coûts par demande	Coûts par projet financé
Régions et volets Festivals et Commémorations communautaires	4 415	3 260	11 796 312 $	2 671,87 $	3 618,50 $
Administration centrale et volet Fonds des legs	167	76	3 956 516 $	23 691,71 $	52 059,42 $
Programme DCAP – Total	**4 582**	**3 336**	**15 752 828 $**	**3 437,98 $**	**4 722,07 $**

Tableau 18 : Coûts de programme par résultat (nombre de bénévoles, nombre d'artistes, d'artisans et d'interprètes du patrimoine, et nombre de participants)

Volet/coûts par résultat d'après le financement total versé	Montant total versé	Bénévoles		Artistes, artisans interprètes du patrimoine		Participants (fréquentation)	
	Montant	Nombre	Coûts	Nombre	Coûts	Nombre	Coûts
Festivals	41 257 063 $	424 894	97 $	417 438	99 $	78 271 222	0,53 $
Commémorations communautaires	9 613 655 $	41 262	233 $	30 608	314 $	4 184 210	2,30 $
Fonds des legs	11 240 386 $	2 930	3 836 $	3 640	3 088 $	37 872	296,80 $

Source : Base de données du programme

Tableau 19 : Dépenses budgétées et dépenses réelles liées au programme DCAP

Subventions et contributions

Ressources	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	Total
Dépenses budgétées	17 655 000 $	17 655 000 $	17 655 000 $	17 655 000 $	70 620 000 $
Dépenses réelles	17 294 987 $	18 247 207 $	17 793 790 $	14 944 537 $	68 280 521 $
Écart	360 013 $	-592 207 $	-138 790 $	2 710 463 $	2 339 479 $
Écart (%)	**2 %**	**-3,4 %**	**-0,8 %**	**15,4 %**	**3,3 %**

Frais administratifs (salaires, régime d'avantages sociaux des employés, F et E)

Ressources	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	Total
Dépenses budgétées	4 254 059 $	3 903 065 $	3 658 961 $	3 783 841 $	15 599 926 $
Dépenses réelles	4 205 527 $	4 133 395 $	3 700 496 $	3 713 410 $	15 752 828 $
Écart	48 532 $	-230 330 $	-41 535 $	70 431 $	-152 902 $
Écart (%)	**1,1 %**	**-5,9 %**	**-1,1 %**	**1,9 %**	**-1 %**

Total

Ressources	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	Total
Dépenses budgétées	21 909 059 $	21 558 065 $	21 313 961 $	21 438 841 $	86 219 926 $
Dépenses réelles	21 500 424 $	22 380 602 $	21 494 286 $	18 657 947 $	84 033 349 $
Écart	408 635 $	-822 537 $	-180 325 $	2 780 894 $	2 186 667 $
Écart (%)	**1,9 %**	**-3,8 %**	**-0,8 %**	**13 %**	**2,5 %**

Tableau 20 : ETP prévus et réels pour le programme DCAP (de 2012-2013 à 2014-2015)

	Prévus	Réels	Différence
2011-2012	**-**	**-**	**-**
2012-2013	**55,4**	**59,9**	**4,5**
2013-2014	**53,5**	**60,6**	**7,1**
2014-2015	**75,2**	**59,4**	**-15,8**

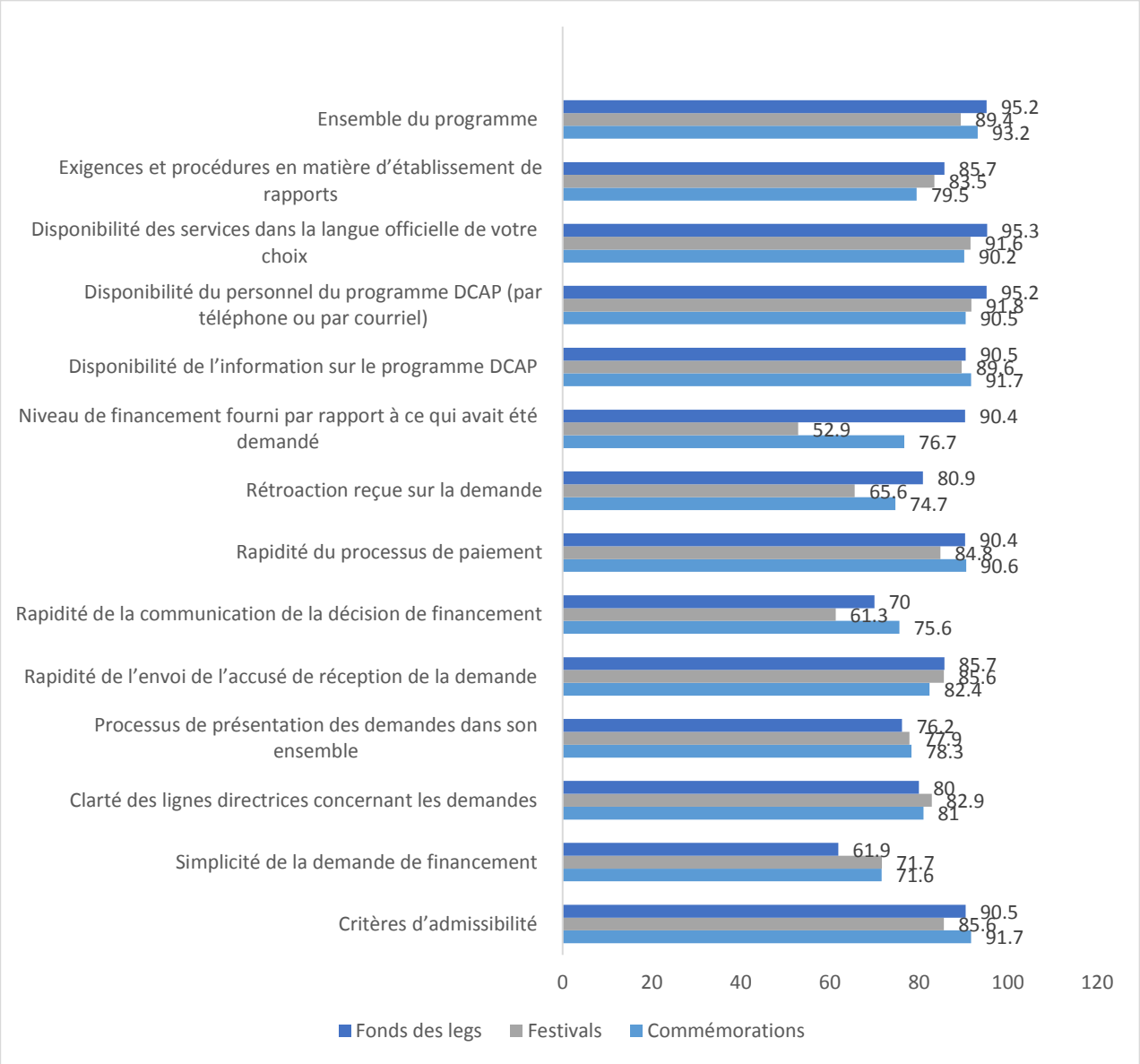
Source : Rapports ministériels sur le rendement (de 2012-2013 à 2014-2015)

Tableau 21 : Nombre de jours entre la réception de l'avis de décision et la date de début de l'événement (volet Festivals locaux)

Jours entre la réception de l'avis de décision et le début de l'événement	2011-2012		2012-2013		2013-2014		2014-2015		Totaux	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Événement commencé	3	0,43 %	0	0 %	1	0,13 %	0	0 %	4	0,14 %
De 1 à 14 jours	3	0,43 %	1	0,13 %	1	0,13 %	0	0 %	5	0,17 %
De 15 à 29 jours	43	6,15 %	28	3,64 %	5	0,66 %	5	0,73 %	81	2,78 %
De 30 à 59 jours	72	10,3 %	115	14,95 %	46	6,05 %	200	29,11 %	433	14,85 %
De 60 à 89 jours	31	4,43 %	163	21,20 %	218	28,68 %	187	27,22 %	599	20,55 %
De 90 à 119 jours	247	35,34 %	264	34,33 %	309	40,66 %	91	13,25 %	911	31,25 %
De 120 à 149 jours	269	38,48 %	134	17,43 %	151	19,87 %	60	8,73 %	614	21,06 %
150 jours et plus	31	4,43 %	60	7,80 %	27	3,55 %	143	20,82 %	261	8,95 %
S.O.	0	0 %	4	0,52 %	2	0,26 %	1	0,15 %	7	0,24 %
Total général	699	100 %	769	100 %	760	100 %	687	100 %	2915	100 %

Source : Base de données du programme

Figure 2 : Degré de satisfaction à l'égard des différents aspects de l'exécution du programme DCAP (% des demandeurs très satisfaits et % des demandeurs plutôt satisfaits)



Bibliographie

CANADA. *Loi sur le ministère du Patrimoine canadien* (L.C. 1995, ch. 11), 1995.

CANADA. MINISTÈRE DU PATRIMOINE CANADIEN. *Modalités – Programme de contributions intitulé : Contributions à l'appui du programme Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine*, Gatineau, ministère du Patrimoine canadien, 2013.

CANADA. MINISTÈRE DU PATRIMOINE CANADIEN. *Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine : Volet III – Fonds des legs : guide*, Gatineau, ministère du Patrimoine canadien, 2013.

CANADA. MINISTÈRE DU PATRIMOINE CANADIEN. *Rapport sur les plans et les priorités 2014-2015*, Gatineau, ministère du Patrimoine canadien, 2014.

CANADA. PARCS CANADA. *Évaluation du Programme de partage des frais des lieux historiques nationaux de Parcs Canada*, Gatineau, Parcs Canada, 2012.

CANADA. PARCS CANADA. *Normes et lignes directrices pour la conservation des lieux patrimoniaux au Canada*, 2e édition, Gatineau, Parcs Canada, 2010.

CANADA. PARCS CANADA. *Programme national de partage des frais pour les lieux patrimoniaux – Normes de service*, Gatineau, Parcs Canada, 2015.

CANADA. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Cadre pangouvernemental* Ottawa, Secrétariat du Conseil du Trésor, 23 février 2015.

CHOUGULEY, Ulrike, Richard NAYLOR et Cristina Rosemberg MONTES. *Edinburgh Festivals Impact Study, Final Report*, Londres, BOP Consulting, mai 2011.

DUXBURY, Nancy. « Developing and Revitalizing Rural Communities through Arts and Culture », *Small Cities Imprint*, vol. 3, no 1 (2011), p. 111-122.

DUXBURY, Nancy. *Under construction: the state of cultural infrastructure in Canada*, Vancouver, Université Simon Fraser, Centre of Expertise for Culture and Communities, 2008.

FÉDÉRATION CANADIENNE DES MUNICIPALITÉS. *Énoncé de politique – Collectivités rurales*, Ottawa, Fédération canadienne des municipalités, 2015.

GEORGE, Jodie, Rosie ROBERTS et Jessica PACELLA. « "Whose Festival?" Examining question of participation, access and ownership in rural festivals. » dans *Exploring Community Festivals and Events*, sous la direction d'Allan Jepson et Alan Clarke, New York, Routledge, 2015.

JEANNOTTE, M. Sharon. *The State of Cultural Infrastructure: Policy and Issues Dialogue. Regional Roundtable Background Paper – Ontario*, Vancouver, Université Simon Fraser, Centre of Expertise for Culture and Communities, 2007.

JEANNOTTE, M. Sharon et Alain PINEAU. *Culture in the Balance – Analysis of the Provincial and Territorial 2014-2015 Budgets from the Perspective of Arts Culture and Heritage*, Ottawa, Centre d'études en gouvernance, Université d'Ottawa, 2015.

JEANNOTTE, M. Sharon et Alain PINEAU. *In Search of A Creative Economy: Analyses of the Provincial and Territorial 2015-2016 Budgets from the Perspective of Arts, Culture and Heritage*, Ottawa, Centre d'études en gouvernance, Université d'Ottawa, 2015.

LAING, Jennifer et Judith MAIR. « Music festivals and social inclusion – the festival organizer's perspectives », *Leisure Sciences*, vol. 37, nº 3 (2015), p. 252-253.

LEE, Insun Sunny, Charles ARCODIA et T. J. LEE. « Key Characteristics of Multicultural Festivals: A Critical Review of the Literature », *Event Management*, vol. 16 (2012), p. 93-101.

MIRZA, Saeed. *Attention : danger : l'effondrement imminent de l'infrastructure municipale du Canada*, Ottawa, Fédération canadienne des municipalités, 2007.

PHOENIX STRATEGIC PERSPECTIVES INC. pour le ministère du Patrimoine canadien. *Les arts et le patrimoine au Canada : sondage de 2012 sur l'accès et la disponibilité*, Hamilton, Hill Stratégies Recherche Inc., 2013.

QUINN, Bernadette et Linda WILKS. « Exploring social capital in the festival landscape », Global Events Congress, Stavanger (Norvège), juin 2012.

RICHARDS, Greg et Robert PALMER. *Eventful Cities: Cultural Management and Urban Revitalisation*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 2010.

STOLARICK, Kevin M. *et al.* « Creativity, Tourism and Economic Development in a Rural Context: the Case of Prince Edward County », *Journal of Rural and Community Development*, vol. 5. nº 1 (2010), p. 238-253.

TURCOTTE, Martin. *Le bénévolat et les dons de bienfaisance au Canada*, Ottawa, Statistique Canada, 2016.

WU, Huiting. *Social Impact of Volunteerism*, Atlanta (Georgia), Points of Light Institute, 2011.