



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Évaluation formative du Programme du Groupe fiduciaire des édifices des Pères de la Confédération

Rapport final

Préparé pour :

Le ministère du Patrimoine canadien

Par :

Goss Gilroy Inc.
Conseillers en gestion
Bureau 900
150, rue Metcalfe
Ottawa (Ontario)
K2P 1P1
Téléphone : (613) 230-5577
Télécopieur : (613) 235-9592
Courriel : ggi@ggi.ca

Le 22 mai 2003



GOSS GILROY INC.

Management Consultants
Conseillers en gestion

Canada



Table des matières

Sommaire	i
1.0 Introduction	1
2.0 Description du Programme	3
2.1 Historique et contexte du Programme	3
2.2 Objectifs, conception et exécution du Programme	8
2.3 Description et mandat du Centre	9
2.4 Ressources actuelles du Centre	11
2.5 Gouvernance et gestion du Centre	13
3.0 Méthodologie	16
3.1 Approche globale	16
3.2 Examen des documents	17
3.3 Entrevues menées auprès de personnes-ressources clés	17
3.4 Groupes de discussion	18
3.5 Questions d'évaluation	20
3.6 Contraintes méthodologiques	22
4.0 Constatations de l'évaluation	24
4.1 Pertinence de la conception du Programme	24
4.2 Pertinence de l'exécution du Programme	29
4.3 Probabilité que le Programme atteigne ses objectifs	34
4.4 Facteurs de réussite et défis à relever	55
4.5 Efficacité des mesures de rendement et de l'établissement de rapports sur les réalisations	58
5.0 Conclusions	61
6.0 Recommandations	66





Sommaire

Introduction

Vous trouverez dans le présent rapport les résultats d'une évaluation formative du Programme du groupe fiduciaire des édifices des Pères de la Confédération (le Programme) menée par Goss Gilroy Inc. (GGI) entre novembre 2002 et février 2003.

L'évaluation avait pour but de déterminer la pertinence de la conception et de l'exécution du Programme, la probabilité que le Programme atteigne ses objectifs ainsi que les pratiques en matière de mesure du rendement et d'établissement de rapports du Programme. Cette étude couvre la période de financement actuelle du Programme qui a commencé en avril 2001 et qui se terminera en 2006. L'équipe d'évaluation a mis l'accent sur le Programme plutôt que sur le Centre pour ce qui est de la collecte et de l'analyse des données.

Description du Programme

Le Programme du Groupe fiduciaire des édifices des Pères de la Confédération est un programme à bénéficiaire unique du ministère du Patrimoine canadien (PCH) conçu pour fournir une aide financière au Centre des arts de la Confédération (le Centre), situé à Charlottetown, à l'Île-du-Prince-Édouard.

L'objectif du Programme est d'améliorer la capacité du Groupe fiduciaire des édifices des Pères de la Confédération à favoriser la croissance et le maintien du Centre en tant que seul monument national commémoratif des Pères de la Confédération.¹ Le Programme est exécuté par l'intermédiaire d'une entente de contribution conclue entre le Centre et PCH et il est géré par le bureau régional de l'Atlantique du Ministère qui est situé à Moncton, au Nouveau-Brunswick, en étroite collaboration avec la Direction générale de la politique de arts de l'administration centrale et avec son bureau de l'Île-du-Prince-Édouard.

¹ *Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats*, 28 février 2001, p. 7.





Le mandat du Centre est « *d’inspirer tous les Canadiens et toutes les Canadiennes à célébrer, par le biais du patrimoine et des arts, la vision créative de la Confédération ainsi que le Canada en tant que nation en évolution* ». Le Centre abrite plusieurs théâtres, un musée des beaux-arts, une salle de conférences, une salle commémorative, un restaurant, un club et une boutique d’artisanat. La bibliothèque provinciale y loue également des locaux. Le musée des beaux-arts présente une collection d’œuvres d’art canadiennes historiques, modernes et contemporaines tout au long de l’année, et produit et présente en tournée des expositions d’œuvres d’art. Les principales activités du Centre dans le domaine des arts de la scène incluent la production et la présentation de comédies musicales, de pièces de théâtre, de prestations musicales et de danse.

Comme il est précisé dans les modalités du Programme (mars 2001), le Centre doit produire les résultats suivants :

- rehaussement du profil du Centre, qui sera considéré comme un des principaux centres du Canada pour l’élaboration, la production et la présentation d’œuvres canadiennes exceptionnelles créatives et diverses, tant nouvelles que déjà connues, surtout en ce qui concerne les comédies musicales, la musique, les arts visuels et les activités liées au patrimoine;
- accroissement du nombre de programmes célébrant les Premières nations et la dualité linguistique;
- rehaussement du profil, renforcement de la position et amélioration des programmes du musée des beaux-arts au sein du Centre;
- renforcement des partenariats actuels et établissement de nouveaux partenariats avec des organismes des secteurs public et privé pour permettre au Centre d’avoir un meilleur accès au financement nécessaire afin d’améliorer l’état actuel des édifices aussi bien que les programmes;
- amélioration de la diffusion externe dans la collectivité pour permettre aux gens de se familiariser avec le monde des arts et du patrimoine et resserrer les liens avec les communautés francophones et des Premières nations qui vivent sur l’Île.

Dans l’introduction des modalités du Programme, le Centre est décrit comme étant le seul monument commémoratif officiel des Pères de la Confédération. Pour cette





raison, l'équipe considère, aux fins de l'évaluation, que le fait que le Centre joue convenablement son rôle de commémoration des Pères de la Confédération constitue un autre résultat prévu du Programme.

Conformément à l'entente de contribution avec PCH (2001), le Centre, outre qu'il joue son rôle de seul monument commémoratif officiel des Pères de la Confédération, doit exécuter les tâches suivantes :

- élaborer et mettre en oeuvre un plan d'activités pluriannuel et une stratégie de marketing;
- organiser et présenter le Festival de Charlottetown, conformément à son mandat régional et national tout en répondant aux attentes de ses publics;
- fournir des services et des programmes dans les deux langues officielles, notamment en ce qui a trait à la programmation, au personnel, aux communications, à la vente des billets et à la signalisation;
- créer des partenariats avec des organismes des secteurs public et privé;
- intensifier davantage tous les aspects de son travail promotionnel en collaboration avec *Tourism PEI* pour élaborer une stratégie de marketing plus ciblée et dynamique; et
- concevoir des activités de diffusion externe.

La construction du Centre a été réalisée grâce à une initiative conjointe du gouvernement fédéral et de tous les gouvernements provinciaux pour marquer le centenaire de la Conférence de Charlottetown de 1864. Cette initiative a été lancée par un groupe de citoyens dirigés par le président du Prince of Wales College de Charlottetown, à titre de membre du Conseil des Arts du Canada². Ce Centre est conçu pour « *inspirer tous les Canadiens et toutes les Canadiennes à célébrer, par le biais du patrimoine et des arts, la vision créative de la Confédération ainsi que le Canada en tant que nation en évolution* »³.

² Smith Green & Associates, *Final Report, Confederation Centre of the Arts Management Review*, février 1994, p. 1.

³ Centre des arts de la Confédération, *Celebrating Canadian Creativity: Fathers of Confederation Buildings Trust Strategic Business Plan*, février 2002, p. 4.





Toutes les provinces ont consenti à financer la construction de l'édifice, à raison de 15 cents par habitant, dans l'intention que le Centre offre des programmes nationaux. Les provinces s'attendaient à fournir une contribution unique, sauf celle de l'Île-du-Prince-Édouard, qui a aussi accepté la responsabilité relative aux coûts d'entretien annuels de l'édifice. Les fondateurs du Centre s'attendaient à ce que les commanditaires, les mécènes et les autres utilisateurs du Centre génèrent des revenus pour financer les activités et la programmation du Centre⁴.

Lorsque la construction a été terminée, le Groupe fiduciaire des édifices des Pères de la Confédération (le Groupe) a été créé pour gérer les installations. Ce groupe était composé de résidents de l'Île-du-Prince-Édouard et de représentants nationaux triés sur le volet.

Depuis 1965, le Groupe a reçu des fonds du gouvernement fédéral pour financer les activités du Centre. L'appui du gouvernement fédéral à ce groupe était justifié par le mandat national du Centre et par la nécessité d'atténuer les nombreux défis qu'il devait surmonter dans l'exécution de son mandat, y compris son emplacement géographique⁵.

Toutefois, peu après la création du Centre, il est devenu évident pour les membres du Groupe que les revenus du Centre et les subventions d'exploitation des gouvernements fédéral et de l'Île-du-Prince-Édouard ne seraient pas suffisants. Vers la fin des années 1960, on a convaincu d'autres gouvernements provinciaux d'accorder au Groupe certaines subventions d'exploitation. À partir de 1977, des provinces ont octroyé différents montants, parfois fixes, parfois par habitant, ou temporaires. Cependant, en raison de la diminution des budgets ou des changements de priorités, la plupart des provinces ont commencé à retirer leur aide dans les années 1980.

⁴ Alfred M. Bogusky, *Crossing that Bridge...A Study of the Confederation Centre Art Gallery and Museum*, août 2001, p. 8.

⁵ RICA Inc. Services de gestion, *Fathers of Confederation Buildings Trust Program. Results-Based Management and Accountability Framework*, 28 février 2001, p. 3.





Malgré le fait que le Centre ait reçu des subventions et des contributions d'exploitation du secteur public, il a éprouvé des difficultés à produire des revenus suffisants pour couvrir ses frais de programmation⁶. En 1991, le Centre avait accumulé un déficit d'environ trois millions de dollars. Les gouvernements du Canada et de l'Île-du-Prince-Édouard ont procédé à un amortissement de la dette par l'intermédiaire de l'*Entente de coopération Canada-Île-du-Prince-Édouard sur le développement culturel* de 1992.

La structure de financement du Centre a considérablement changé entre 1990 et 2000, malgré l'amortissement de sa dette et malgré certains succès remportés au cours de cette période. En 1990, 60 % de son budget provenait de subventions et contributions d'exploitation du gouvernement, comparativement à 36 % pour l'année 2000.

L'année 2001 a marqué le début d'un processus de renouvellement pour le Centre. On a élaboré un plan d'activités stratégique pour assurer la viabilité financière du Centre. Ce plan faisait état de trois grandes orientations : rajeunir le mandat et les programmes, changer la culture organisationnelle et mettre l'accent sur la production de recettes et les activités de financement. Les recettes actuelles du Centre pour l'exercice 2002-2003 sont de 7,4 millions de dollars.

Méthodologie

Pour la présente évaluation, on a procédé à un examen approfondi des documents et mené vingt-six entrevues semi-dirigées avec des gestionnaires du Centre, des membres actuels et passés du conseil d'administration, des représentants de PCH, des représentants du gouvernement provincial ainsi que d'autres intervenants.

On a organisé des groupes de discussion avec des employés du Centre et des représentants des communautés francophones, des Premières nations et multiculturelles. Un cinquième groupe de discussion était formé d'intervenants de l'Île-du-Prince-Édouard intéressés par les arts.

⁶ Smith Green & Associates, *Final Report, Confederation Centre of the Arts Management Review*, février 1994.





Évaluation des constatations et des conclusions

Les constatations et les conclusions de l'étude sont présentées en fonction de chaque thème d'évaluation : conception du Programme, exécution du Programme et probabilité que le Programme atteigne ses objectifs.

Conception du Programme

La structure d'établissement de rapports et les voies de communications du Programme sont jugées comme étant appropriées aussi bien par les représentants du Centre que par ceux de PCH. De plus, des améliorations ont été apportées au mandat et à la structure du conseil d'administration pour favoriser un meilleur positionnement du Conseil afin qu'il soit en mesure d'obtenir des revenus additionnels des bailleurs de fonds publics et privés.

Il a aussi été démontré qu'on avait amélioré de manière importante la gestion et la structure organisationnelle du Centre. Depuis 2001, et après l'élaboration du plan d'activités stratégique en 2002, le Centre a subi des changements organisationnels visant l'amélioration de son fonctionnement, de son efficacité et de la qualité des programmes, ainsi que la réduction de certains frais généraux administratifs. Il y a également eu d'importantes rénovations pour effectuer les réparations nécessaires à l'édifice et pour le rendre plus accueillant. La nouvelle organisation se caractérise par son dynamisme, son esprit d'équipe et sa volonté de respecter le mandat du Centre. Cet engagement se reflète dans le plan d'activités stratégique du Centre et dans l'appui important des gestionnaires et des employés à l'égard de l'atteinte des objectifs du nouveau plan.

Le Programme est conçu de manière appropriée pour soutenir les activités du Centre, pour autant que les attentes liées au rendement et associées au financement soient clairement définies et ne soient pas trop générales par rapport au niveau de financement fourni. Les modalités du Programme et l'entente de contribution du Centre incluent une liste de résultats prévus (programmation nationale, services et programmes en français, programmes célébrant les Premières nations et la dualité



linguistique⁷, partenariats financiers avec des organismes des secteurs public et privé, diffusion externe dans la collectivité, rôle commémoratif et plus grand profil du musée des beaux-arts⁷); par contre, ces documents ne fixent pas d'objectifs pour l'obtention de ces résultats. Pour donner une orientation claire au Centre en matière de fonctionnement et de programmes, PCH doit déterminer des niveaux de rendement acceptables pour répondre aux exigences particulières incluses dans l'entente de contribution du Programme et dans les modalités. Ces objectifs seront aussi nécessaires pour procéder à l'évaluation sommative du Programme à la fin de la période de financement actuelle en 2006.

Les objectifs du Programme demeurent pertinents par rapport aux objectifs stratégiques de PCH. C'est particulièrement vrai dans le cas des objectifs suivants de PCH : « favoriser la création, la diffusion et la préservation de diverses oeuvres culturelles canadiennes... » et « favoriser l'accès et la participation des Canadiens et des Canadiennes à la vie culturelle de notre pays ». Ces objectifs sont atteints grâce à la contribution financière du gouvernement fédéral qui représente une portion du budget (actuellement 20 %) de cet organisme déjà en place. De plus, bien qu'on puisse recourir à d'autres moyens plus économiques pour atteindre ces objectifs, étant donné les coûts nécessaires pour exploiter une institution aussi importante dotée d'un vaste mandat et soutenue par une économie locale restreinte, le Centre est la seule institution œuvrant dans le domaine des arts de cette partie du Canada qui a un mandat national. L'élimination du Programme réduirait la capacité du Centre à exécuter son mandat national. C'est dans ce contexte que PCH doit examiner la poursuite de l'aide du gouvernement fédéral et le niveau de soutien qu'il doit accorder par l'intermédiaire du Programme.

Exécution du Programme

L'exécution du Programme est très simple, étant donné qu'il s'agit d'un programme à bénéficiaire unique, et que l'exécution se limite à un transfert de fonds au Groupe fiduciaire en fonction de produits livrables précis liés aux rapports d'activités et de financement. Les fonds sont affectés au budget d'exploitation général du Centre et les rapports sont produits en fonction des secteurs d'activités comme la

⁷ Indiqués seulement dans les modalités.





programmation théâtrale, la programmation du Festival, les activités du musée, etc. À cet égard, le Programme est mis en oeuvre comme prévu.

Toutefois, comme il a été indiqué précédemment, ni l'entente de contribution, ni les modalités ne fixent d'objectifs de rendement précis pour les différentes composantes du mandat du Centre, ce qui laisse aux intervenants le soin de déterminer si ce qui est fait est suffisant. Aussi, les rôles et responsabilités de PCH et du Centre ne sont pas précisés dans l'entente de contribution. Néanmoins, les gestionnaires du Centre indiquent qu'ils comprennent bien leurs rôles et responsabilités ainsi que les attentes par rapport à l'établissement de rapports sur les résultats. Il y a toutefois une exception par rapport à cette observation, et c'est le fait que les objectifs du Programme concernant les Premières nations et la dualité linguistique, qui ne sont pas inclus dans l'entente de contribution, sont indiqués dans les modalités du Programme⁸, et dans la définition du rôle du Centre en tant que monument commémoratif des Pères de la Confédération. Même s'ils connaissent bien les composantes de leur mandat, les gestionnaires du Centre interprètent différemment la manière dont le Centre devrait assumer son rôle de monument commémoratif des Pères de la Confédération, et, pour la plupart, le sens de l'expression « célébrer la dualité linguistique » n'est pas clair, au-delà d'offrir des services et des programmes en français.

Les intervenants qui ont été interviewés dans le cadre de l'évaluation se disent généralement très satisfaits de la qualité des programmes fournis par le Centre. Aussi bien le théâtre que le musée des beaux-arts sont perçus comme étant des institutions de calibre national et les résidents de l'Île-du-Prince-Édouard sont fiers que ce centre se trouve dans leur collectivité. Toutefois, certains groupes d'intervenants locaux, en particulier des groupes représentant les francophones, les Premières nations et les artistes, sont moins satisfaits de la diffusion externe du Centre dans la collectivité locale et de certains choix en matière de programmes. Les intervenants consultés s'entendent cependant pour dire que des efforts ont été déployés pour joindre les francophones et pour que le Centre accueille un plus grand nombre d'activités

⁸ L'entente de contribution précise les objectifs établis par PCH pour les activités du Centre. Les modalités déterminent les activités pour lesquelles le Conseil du Trésor a accordé un financement à PCH.





communautaires. Le Centre contribue aussi de manière importante à l'économie locale et à l'industrie touristique de l'Île-du-Prince-Édouard.

Probabilité que le Programme atteigne ses objectifs

Comme il a été indiqué précédemment dans la rubrique Description du Programme, les objectifs du Programme sont décrits dans l'entente de contribution comme une liste d'activités que le Centre doit exécuter, et dans les modalités comme une liste de résultats prévus. Les membres de l'équipe d'évaluation ont évalué la probabilité que le Programme atteigne ses objectifs par rapport aux éléments énumérés dans les listes des deux documents. En particulier, l'évaluation a porté sur les catégories d'objectifs suivantes :

- profil national du Centre;
- programmes en français et services bilingues;
- programmes célébrant les Premières nations;
- programmes célébrant la dualité linguistique;
- création de partenariats avec des bailleurs de fonds des secteurs public et privé;
- diffusion externe;
- rôle du Centre en tant que monument commémoratif des Pères de la Confédération;
- profil du musée des beaux-arts;
- respect des préférences et des besoins culturels des résidents de l'Île.

Malgré ses ressources financières limitées et sa situation géographique, le Centre a assez bien réussi à exécuter son mandat, qui consiste à offrir des programmes de portée nationale pour promouvoir la diversité canadienne et pour mettre en scène et favoriser l'épanouissement d'artistes venant de partout au pays. La portée nationale du Centre, toutefois, n'apparaît pas être suffisante pour attirer des partenaires publics et privés venant de l'extérieur de la région de l'Atlantique. La reprise de la tournée d'*Anne of Green Gables - The Musical™*, ainsi que les nouvelles responsabilités confiées aux membres du conseil d'administration en matière d'activités de financement, pourraient permettre au Centre d'accroître sa visibilité sur le plan national.



Le Centre a grandement amélioré la prestation de services en français, y compris la signalisation, le marketing et les services d'accueil. Même si certains membres de la communauté francophone pensent que des améliorations sont encore nécessaires pour tisser des liens avec cette communauté et susciter sa participation aux décisions relatives aux programmes, ils reconnaissent que des efforts supplémentaires ont été consacrés à cet aspect au cours des dernières années. L'augmentation de 79 % en 2002-2003 du budget alloué aux services et aux programmes en français pourra vraisemblablement être mesurée dans le cadre de l'évaluation sommative du Programme qui sera effectuée après 2006.

Les programmes du Centre célébrant les Premières nations sont très limités, et c'est sur cet aspect du mandat qu'on peut observer le moins de résultats.

Les modalités du Programme ainsi que l'entente de contribution conclue avec le Centre doivent définir plus clairement ce que signifie l'expression « célébrant les Premières nations et la dualité linguistique » pour mieux orienter les programmes du Centre et pour évaluer de manière plus précise la mesure dans laquelle ces aspects du mandat sont atteints.

Le Centre a réussi à diversifier ses sources de financement, ce qui était un des principaux objectifs de son nouveau plan d'activités stratégique, mais ces nouvelles sources ne permettent toujours pas de satisfaire aux besoins financiers du Centre ainsi qu'aux attentes des intervenants par rapport aux divers aspects de son mandat national. Le Centre dépend encore beaucoup du financement du Programme et d'autres sources de financement gouvernementales pour assurer son fonctionnement.

Dans l'ensemble, le Centre a amélioré la diffusion externe dans la collectivité et de nouvelles activités sont prévues pour améliorer cet aspect du mandat. Selon certains groupes, le Centre ne consacre pas assez d'efforts à la diffusion externe, mais il est peut-être trop tôt pour mesurer les retombées de ses plus récents projets, dont *L'Île présente*, sa nouvelle programmation de la basse saison.



Faute d'une définition plus précise et d'objectifs liés à cet aspect de son mandat, il est difficile d'évaluer si le Centre a joué adéquatement son rôle en tant que monument commémoratif des Pères de la Confédération.

Dans l'ensemble, le Centre a apporté certaines améliorations au profil, au positionnement et aux programmes du musée des beaux-arts, notamment par des échanges avec d'autres musées, par l'intermédiaire du programme des jeunes conservateurs, de la trousse pédagogique pour les élèves de 8^e année, et par l'accueil d'autres activités communautaires au sein du musée des beaux-arts. Toutefois, il est trop tôt pour déterminer si ces améliorations auront des répercussions importantes sur le nombre de visiteurs au musée, sur sa visibilité au sein de la collectivité, sur le tourisme estival et sur la communauté canadienne en général. Si ces améliorations se traduisent par une plus grande visibilité, le Centre aurait une raison de plus d'allouer davantage de ressources au musée.

À la lumière de l'information recueillie lors de cette évaluation, il semble que le Programme ait réussi à atteindre ses objectifs, car le Centre a mené des activités par rapport à chacune des composantes de son mandat. Comme il a été indiqué précédemment, l'absence d'objectifs de rendement nous empêche de tirer des conclusions lorsqu'il s'agit de déterminer si ces activités sont suffisantes ou appropriées. Selon la plupart des intervenants interviewés, le Centre est une institution bien administrée qui fournit une programmation de haute qualité et qui répond à la plupart de leurs attentes.

Mesure du rendement et établissement de rapports

Le Centre recueille des données sur la vente des billets et sur les autres sources de revenus, de subventions et de contributions, ainsi que des statistiques de fréquentation des différentes activités. Cette information est présentée aux membres du conseil d'administration sous la forme de rapports financiers mensuels et à PCH au moyen de rapports semestriels et annuels. Également, un Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) a été élaboré en 2001 pour guider les gestionnaires du Programme au Ministère ainsi que l'organisation bénéficiaire dans le cadre de l'évaluation des résultats du Programme et du suivi permanent du rendement.





Les mécanismes actuels de mesure du rendement et d'établissement de rapports semblent avoir été suffisants pour que PCH effectue un suivi continu du rendement et pour que le Centre fasse rapport de ses activités à PCH. Toutefois, il reste à mettre en place un mécanisme pour recueillir des données et produire des rapports qui soient de nature plus qualitative (par opposition aux données financières et aux statistiques de fréquentation) sur les résultats et les répercussions du Centre; et le CGRR et les mécanismes de collecte de données existants seront insuffisants pour effectuer une évaluation sommative du Programme. Le CGRR devrait être révisé pour tenir compte du plan d'activités stratégique, et nécessiterait l'élaboration d'un modèle logique et d'indicateurs pour aider à cibler les activités et à démontrer comment elles sont liées aux objectifs généraux du Programme. Le CGRR devrait aussi comprendre un questionnaire d'évaluation et indiquer quels mécanismes de collecte de données permanents devraient être mis en place pour prouver que le Programme a bien atteint ses objectifs au moment de l'évaluation sommative.

Le plan d'activités stratégique du Centre constitue une base valable pour élaborer un système détaillé de mesure du rendement et d'établissement de rapports.

Recommandations

Les recommandations suivantes sont issues de l'analyse des constatations de l'équipe d'évaluation.

Première recommandation : Conception du Programme

Conformément aux exigences de la Politique sur les paiements de transfert de juin 2000, PCH devrait préciser ses attentes par rapport au Centre pour déterminer ce qu'il considère comme étant des niveaux de rendement acceptables pour atteindre les divers objectifs inclus dans l'entente de contribution. Il est également nécessaire de fixer des objectifs mesurables précis et de déterminer les objectifs ayant trait à la dualité linguistique ainsi qu'au rôle commémoratif du Centre. De tels objectifs pourraient ressembler aux engagements pris par le Centre en ce qui a trait aux programmes en français et aux services bilingues dans son plan d'activités de 1992 élaboré en réponse à l'*Entente de coopération Canada-Île-du-Prince-Édouard sur le*



développement culturel. Ces objectifs devraient tenir compte du niveau de financement du Programme qui est accordé au Centre. En particulier, PCH devrait examiner la pertinence et la faisabilité de chaque objectif établi pour le Programme, en fonction du financement qu'il est prêt à accorder au Groupe fiduciaire et des obstacles que le Centre doit surmonter pour atteindre ces objectifs (éloignement des grands centres urbains, faible densité de la population locale, brève saison touristique, etc.).

Deuxième recommandation : Responsabilisation du Programme

Il est recommandé que le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) soit revu pour refléter les indicateurs de rendement et les objectifs révisés de l'entente de contribution. Le CGRR devrait aussi comprendre un modèle logique, une grille d'évaluation et une stratégie d'évaluation révisés. La grille d'évaluation devrait inclure une liste des questions d'évaluation et indiquer l'origine des données nécessaires. En plus des données financières et statistiques actuelles sur ses activités, le Centre devrait avoir l'obligation de rendre compte de chaque indicateur de rendement inclus dans le nouveau CGRR dans son rapport annuel à PCH.

Il reste aussi à mettre en place un mécanisme pour effectuer la collecte de données et l'établissement de rapports qui soient de nature plus qualitative (par opposition aux données financières et aux statistiques de fréquentation) sur les résultats et les répercussions du Centre. Ces données pourraient comprendre, par exemple, une consultation des intervenants du Centre pour connaître leur degré de satisfaction par rapport aux activités du Centre.

Réponse de la direction et plan d'action

Sommaire des conclusions

Le directeur général régional, le directeur général de la Politique des arts et les gestionnaires du Programme ont bien accueilli l'évaluation du Programme du groupe fiduciaire des édifices des Pères de la Confédération. Les deux recommandations du rapport d'évaluation comportaient plusieurs suggestions pratiques et valides sur la



façon de rendre le Programme plus efficace et efficient, et donc d'en rehausser la valeur pour le Centre et les Canadiens et Canadiennes. Les recommandations orientent très bien la direction du Programme d'ici son renouvellement en 2005-2006, surtout lorsqu'elles sont accompagnées des recommandations issues du rapport de vérification interne produit récemment.

Réponse de la direction à la Recommandation n° 1 : Conception du Programme

Recommandation acceptée - Le directeur général régional et le directeur général de la Politique des arts prévoient étudier la pertinence et la faisabilité de chaque objectif de la présente entente de contribution en tenant compte des fonds versés au récipiendaire et des contraintes propres au Centre (éloignement des grands centres urbains, taille de la population locale, courte durée de la saison touristique et autres). Ils clarifieront les objectifs en matière de dualité linguistique du Programme ainsi que le rôle commémoratif joué par le Centre en plus d'établir des objectifs de rendement mesurables.

Calendrier de mise en oeuvre - Le plan d'action proposé établit l'échéancier de la mise en œuvre des mesures issues de cette recommandation.

Réponse de la direction à la Recommandation n° 2 : Reddition de comptes du Programme

Recommandation acceptée - Le directeur général régional et le directeur général de la Politique des arts prévoient travailler avec les dirigeants du Centre pour améliorer les indicateurs de rendement et s'assurer qu'ils fassent l'objet des prochains rapports du Centre. Ils prévoient aussi élaborer un cadre de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats qui comprendra des indicateurs et des objectifs de rendement appropriés, un modèle logique révisé ainsi qu'une matrice et une stratégie d'évaluation. De plus, ils cerneront la meilleure façon de colliger et de présenter les données qualitatives (plutôt que les données financières ou le nombre de spectateurs) portant sur les résultats et l'incidence du Centre.

Calendrier de mise en oeuvre - Le plan d'action proposé en annexe établit l'échéancier de la mise en œuvre des mesures issues de cette recommandation.





Proposition de plan d'action : de juillet 2003 à mars 2006

ACTION	2003-2004				2004-2005				2005-2006			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Suivi de la vérification interne												
Élaboration d'un plan d'action détaillé		X										
Discussions internes sur les six champs d'activité		X										
Discussions avec la direction du Centre sur le rapport de vérification			X									
Modification de l'entente de contribution et ajout de clauses			X									
Signature de la nouvelle entente de contribution				X								
Orientation du rapport du Centre de 2002-2003 sur les six champs d'activité					X							
Évaluation formative												
Réponse de la direction au bureau du sous-ministre		X										
Révision de l'entente de contribution afin : • de clarifier les objectifs • d'assurer que les objectifs sont pertinents et réalisables • d'établir des objectifs mesurables		X										
Révision des cadres actuels de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats, et de vérification axé sur les risques		X										
Discussion avec la direction du Centre sur les indicateurs de rendement et la nouvelle entente de contribution			X									
Élaboration du mandat et de l'appel de propositions pour le nouveau Cadre de vérification axé sur les risques; choix d'un expert-conseil		X	X									
Mise au point et approbation du nouveau Cadre de vérification axé sur les risques				X								
Production du rapport du Centre en fonction du nouveau cadre					X							
Élaboration du mandat et de l'appel de propositions pour l'évaluation sommative; choix d'un expert-conseil						X						
Exécution de l'évaluation sommative								X	X			
Analyse des résultats de l'évaluation; préparation de la réponse de la direction et autres									X			
Élaboration du mandat et de l'appel de propositions pour le nouveau cadre de gestion et de responsabilisation; choix d'un expert-conseil									X	X		





Mise au point et approbation du nouveau cadre de gestion et de responsabilisation										X	X		
Révision et mise à jour du cadre de gestion et de responsabilisation											X		
Préparation de la soumission au Conseil du Trésor avec les nouveaux cadres de gestion et de responsabilisation, de vérification, et les résultats de l'évaluation											X		
Présentation de la soumission au Conseil du Trésor; approbation de ce dernier												X	
Renouvellement du Programme à partir d'avril 2006													





1.0 Introduction

Le présent rapport contient les résultats d'une évaluation formative du Programme du Groupe fiduciaire des édifices des Pères de la Confédération¹ menée par Goss Gilroy Inc. (GGI) entre novembre 2002 et février 2003.

L'évaluation visait à déterminer la pertinence de la conception et de l'exécution du Programme, la probabilité que le Programme atteigne ses objectifs ainsi que les pratiques en matière de mesure du rendement et d'établissement de rapports du Programme. L'étude couvre la période de financement actuelle du Programme qui a débuté en avril 2001 et qui se terminera en 2006. Cependant, comme le Programme existe depuis les années 1960 et qu'il n'a pas été évalué ces dernières années, nous en avons profité pour examiner ses succès depuis la période de financement précédente (1996 à 2001).

L'équipe d'évaluation avait pour mandat d'évaluer la mise en œuvre et les répercussions du Programme, lequel assure le financement du Centre des arts de la Confédération², et non les activités et les résultats du Centre lui-même. Toutefois, afin d'évaluer les répercussions du financement, l'équipe d'évaluation s'est penchée sur les réalisations du Centre en regard des objectifs du Programme.

En outre, comme la présente évaluation portait sur la période de financement la plus récente entamée en 2001, nous n'avons pu que déterminer jusqu'à quel point le Programme est susceptible d'atteindre ses objectifs.

Le rapport est divisé en six parties. Après l'introduction, la section 2.0 contient un profil du Programme. La section 3.0 décrit la méthodologie utilisée pour recueillir les données sur le Programme. On présente à la section 4.0 les constatations de l'évaluation par thème principal. Les sections 5.0 et 6.0 renferment les conclusions et les recommandations de l'équipe d'évaluation. Les documents examinés, les

¹ Que l'on appellera dans tout le rapport « le Programme ».

² Que l'on appellera dans tout le rapport « le Centre ».





principales personnes-ressources consultées, les outils de collecte de données et la matrice d'évaluation sont indiqués en annexe.



2.0 Description du Programme

Cette section présente l'historique et le contexte du Programme, une description de ses objectifs, de sa conception et de ses mécanismes d'exécution ainsi qu'une description du Centre, de son mandat, de ses ressources, de sa gouvernance et de sa gestion.

2.1 Historique et contexte du Programme

L'objectif du Programme est d'améliorer la capacité du Groupe fiduciaire des édifices des Pères de la Confédération à favoriser la croissance et le maintien du Centre en tant que seul monument national commémoratif des Pères de la Confédération³.

La construction du Centre a été réalisée grâce à une initiative conjointe du gouvernement fédéral et de tous les gouvernements provinciaux pour souligner le centenaire de la Conférence de Charlottetown de 1864. L'initiative a été lancée par un groupe de citoyens dirigé par le président du Prince of Wales College de Charlottetown, à titre de membre du Conseil des Arts du Canada⁴. Ce centre est conçu pour « *inspirer tous les Canadiens et toutes les Canadiennes à célébrer, par le biais du patrimoine et des arts, la vision créative de la Confédération ainsi que le Canada en tant que nation en évolution* »⁵. La documentation existante sur le Programme n'offre pas d'indications plus précises concernant la raison d'être du projet.

Toutes les provinces, persuadées que le Centre offrirait des programmes nationaux, ont consenti à financer la construction de l'édifice, à raison de 15 cents par habitant.

³ *Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats*, 28 février 2001, p. 7.

⁴ Smith Green & Associates, *Final Report, Confederation Centre of the Arts Management Review*, février 1994, p. 1.

⁵ Centre des arts de la Confédération, *Celebrating Canadian Creativity: Fathers of Confederation Buildings Trust Strategic Business Plan*, février 2002, p. 4.





À l'exception de la province de l'Île-du-Prince-Édouard, qui a aussi accepté d'assumer les frais d'entretien annuels de l'édifice, les provinces s'attendaient à verser une contribution unique. Les fondateurs du Centre espéraient que les commanditaires, les mécènes et les autres utilisateurs du Centre généreraient des revenus pour financer les activités et la programmation du Centre⁶.

Une fois la construction terminée, on a créé le Groupe fiduciaire des édifices des Pères de la Confédération⁷ chargé de gérer les installations. Ce groupe était composé de résidents de l'Île-du-Prince-Édouard et de représentants nationaux triés sur le volet.

Depuis 1965, le Groupe a reçu des fonds du gouvernement fédéral pour financer les activités du Centre. Comme l'indique le tableau 2.1.1, ces crédits ont atteint en 1989 un sommet de 2 007 000 \$⁸ pour se situer à 1 125 000 \$ en 1998 et augmenter de nouveau pour s'établir à 1,5 million de dollars en 2001-2002. Le mandat national du Centre et les nombreux défis qu'il devait surmonter dans l'exécution de son mandat, notamment son emplacement géographique, justifiaient l'appui accordé par le gouvernement fédéral⁹.

Comme l'indique également le tableau 2.1.1, le financement provenant du gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard a constamment augmenté depuis la création du Centre jusqu'en 1994, date à laquelle les subventions d'exploitation (y compris les allègements fiscaux) ont atteint un total de 1 084 724 \$. Cette somme est passée à 766 700 \$ de 1997 à 1999, pour augmenter de nouveau et atteindre 900 000 \$ depuis 2000.

⁶ Alfred M. Bogusky, *Crossing that Bridge...A Study of the Confederation Centre Art Gallery and Museum*, août 2001, p. 8.

⁷ Que l'on appellera dans tout le rapport « le Groupe ».

⁸ Tous les montants indiqués dans le présent rapport sont en dollars courants.

⁹ RICA Inc. Services de gestion, *Fathers of Confederation Buildings Trust Program. Results-Based Management and Accountability Framework*, 28 février 2001, p. 3.





Peu de temps après la création du Centre, les membres du Groupe ont toutefois compris que les revenus du Centre et les subventions d'exploitation des gouvernements fédéral et de l'Île-du-Prince-Édouard ne suffiraient pas. Vers la fin des années 1960, on a convaincu d'autres gouvernements provinciaux d'accorder au Groupe certaines subventions d'exploitation. À partir de 1977, certaines provinces ont octroyé diverses sommes, parfois fixes, parfois par habitant, parfois temporaires. Cependant, en raison de la diminution des budgets ou des changements de priorités, la plupart des provinces ont commencé à retirer leur aide en 1987 (Colombie-Britannique), 1995 (Québec), 1997 (Ontario), 2000 (Nouveau-Brunswick¹⁰ et Nouvelle-Écosse) et 2001 (Saskatchewan).

Comme l'indique le tableau 2.1.1, les subventions d'exploitation des gouvernements provinciaux (à l'exclusion de l'Île-du-Prince-Édouard) ont atteint leur sommet en 1992 à 432 010 \$ et ont depuis été ramenées à 60 000 \$, alors que les subventions municipales sont passées de 20 000 \$ en 1966 à une moyenne de 220 000 \$ depuis 1989.

Le tableau suivant donne un aperçu des fonds publics accordés au Centre au titre de l'exploitation de 1965 à 2003.

Tableau 2.1.1

Centre des arts de la Confédération – Financement d'exploitation du secteur public 1965-2003¹¹

Exercice	Fédéral (\$)	Î.-P.-É. ¹ (\$)	Autres provinces (\$)	Municipalités ² (\$)	Total (\$)
2003	1 500 000	900 000	62 500	258 000	2 720 500
2002	1 500 000	900 000	60 000	258 000	2 718 000
2001**	1 125 000	900 000	70 000	248 947	2 343 947

¹⁰ Au mois d'avril 2003, la province du Nouveau-Brunswick a recommencé à fournir des fonds au Centre.

¹¹ Les données financières ont été fournies par le directeur des finances du Centre. Ces données n'ont pas été vérifiées par PCH et n'incluent pas les subventions ou les contributions pour projets spéciaux ou les opérations de sauvetage.





Exercice	Fédéral (\$)	Î.-P.-É. ¹ (\$)	Autres provinces (\$)	Municipalités ² (\$)	Total (\$)
2000**	1 125 000	900 000	80 000	256 900	2 361 900
1999**	1 125 000	766 700	75 000	348 000	2 314 700
1998	1 125 000	766 700	75 000	64 500	2 031 200
1997	1 200 000	766 700	236 700	231 759	2 435 159
1996	1 400 000	846 162	292 300	248 058	2 786 520
1995	1 431 648	918 958	368 300	210 495	2 929 401
1994	1 507 000	1 084 724	401 300	210 486	3 203 510
1993	1 507 000	1 120 894	404 856	210 486	3 243 236
1992	1 507 000	972 611	432 010	223 243	3 134 864
1991	1 507 000	926 765	427 592	234 205	3 095 562
1990	1 640 000	1 150 582	425 832	219 243	3 435 657
1989	2 007 000	1 043 060	421 792	264 020	3 735 872
1988	1 507 000	1 010 851	424 850	196 585	3 139 286
1987	1 447 000	838 068	349 259	171 125	2 805 452
1986	1 140 000	828 412	347 021	150 675	2 466 108
1985	1 085 965	827 130	346 272	150 564	2 409 931
1984	1 034 250	815 237	342 996	135 657	2 328 140
1983	985 000	777 718	335 464	119 967	2 218 149
1982	963 548	769 050	340 083	106 642	2 179 323
1981	952 392	699 095	314 244	96 947	2 062 678
1980	943 904	660 462	293 210	101 097	1 998 673
1979	900 000	638 739	305 102	94 644	1 938 485
1978	900 000	597 780	284 540	90 137	1 872 457
1977	870 000	729 500	244 940	83 460	1 927 900
1976	870 000	521 000	--	32 000	1 423 000
1975	525 000	275 000	--	--	800 000
1974	525 000	250 000	--	--	775 000





Exercice	Fédéral (\$)	Î.-P.-É. ¹ (\$)	Autres provinces (\$)	Municipalités ² (\$)	Total (\$)
1973	450 000	230 000	--	--	680 000
1972	225 000	235 000	--	16 000	476 000
1971	225 000	225 000	--	16 000	466 000
1970	175 000	175 000	--	16 000	366 000
1969	175 000	175 000	--	16 000	366 000
1968	175 000	175 000	--	16 000	366 000
1967	200 000	120 000	--	20 000	340 000
1966	132 013	80 000	--	20 000	232 013
1965	17 987	125 000	--	--	142 987

1

Inclut les subventions d'exploitation et les taxes de l'Île-du-Prince-Édouard.

2

Inclut les subventions d'exploitation et les taxes municipales.

**

Nota : Exclut le financement accordé à la Jeune Compagnie par PCH.

2000-2001

Financement de 80 000 \$ accordé à la Jeune Compagnie par PCH.

1999-2000

Financement de 105 000 \$ accordé à la Jeune Compagnie par PCH.

1998-1999 et avant

Le financement de la Jeune Compagnie provenait de plusieurs ministères fédéraux et fluctuait d'une année à l'autre.

Bien qu'il ait reçu des subventions et des contributions d'exploitation du secteur public, le Centre a éprouvé des difficultés à générer des revenus suffisants pour couvrir ses frais de programmation¹². En 1991, le déficit du Centre se chiffrait à environ 3 millions de dollars. Les gouvernements du Canada et de l'Île-du-Prince-Édouard ont procédé à un amortissement de la dette grâce à l'*Entente de coopération Canada-Île-du-Prince-Édouard sur le développement culturel* de 1992. L'entente comprenait un certain nombre de conditions. En effet, le Centre s'est engagé à :

- se concentrer à nouveau sur son mandat initial, c'est-à-dire commémorer les rencontres des Pères de la Confédération;
- établir un plan d'exploitation à long terme;

¹² Smith Green & Associates, *Final Report, Confederation Centre of the Arts Management Review*, février 1994.



- accroître la participation de la collectivité locale;
- accroître son potentiel bilingue;
- moins dépendre du financement gouvernemental;
- assurer son exploitation grâce à un budget équilibré¹³.

La structure de financement du Centre a considérablement changé entre 1990 et 2000, malgré l'amortissement de sa dette et certains succès remportés au cours de cette période. En 1990, comparativement à 36 % pour l'an 2000, 60 % de son budget provenait de subventions et de contributions gouvernementales versées pour l'exploitation. Le total de ces revenus est passé de 7 697 600 \$ à 6 909 300 \$¹⁴ au cours de la décennie. Cette diminution du financement s'est soldée par un report de dépenses d'entretien, des retards dans la création de nouvelles pièces, des compressions effectuées dans les effectifs, les programmes et les services¹⁵.

2.2 Objectifs, conception et exécution du Programme

Le Programme est un programme à bénéficiaire unique créé en 1964 pour appuyer le Groupe fiduciaire dans ses tâches et, plus particulièrement, l'aider à couvrir les coûts liés au budget d'exploitation du Centre¹⁶.

Tel qu'il est précisé dans les modalités du Programme (mars 2001), le Centre doit produire les résultats ou les extraits suivants :

¹³ *Confederation Centre of the Arts: Business Plan*, 18 février 1992.

¹⁴ En dollars courants.

¹⁵ Curtis Barlow, *Report of the Previous Executive Director: Semi-Annual Meeting of the Fathers of Confederation Buildings Trust*, mars 2001, p. 17; données financières pour l'année 2000 fournies par le directeur des finances du Centre.

¹⁶ *Entente de contribution de 2001*.





- rehaussement du profil du Centre à titre d'un des principaux centres du Canada pour l'élaboration, la production et la présentation d'une variété d'œuvres canadiennes de haut calibre, nouvelles ou déjà connues, surtout dans le domaine de la comédie musicale, de la musique, des arts visuels et des activités liées au patrimoine;
- accroissement du nombre de programmes célébrant les Premières nations et la dualité linguistique;
- rehaussement du profil, renforcement de la position et amélioration des programmes du musée des beaux-arts au sein du Centre;
- renforcement des partenariats actuels et établissement de nouveaux partenariats avec des organismes des secteurs public et privé pour permettre au Centre d'avoir accès au financement nécessaire afin d'améliorer l'état actuel des édifices aussi bien que les programmes;
- amélioration de la diffusion au sein de la collectivité pour permettre aux gens de se familiariser avec le monde des arts et du patrimoine et resserrer les liens avec les collectivités francophones et des Premières nations qui vivent sur l'Île.

Dans l'introduction des modalités du Programme, le Centre est décrit comme étant le « seul monument commémoratif officiel des Pères de la Confédération ». Pour cette raison, l'équipe considère, aux fins de l'évaluation, que le fait que le Centre joue convenablement son rôle de commémoration des Pères de la Confédération constitue un autre résultat prévu du Programme.

Le Programme est exécuté grâce à une entente de contribution entre le Centre et PCH et sa gestion est assurée par le bureau régional du Ministère dans l'Atlantique situé à Moncton, au Nouveau-Brunswick, en étroite collaboration avec la Direction générale de la politique des arts du Ministère, à l'administration centrale, et le bureau de l'Île-du-Prince-Édouard. Avant 1998, l'aide fédérale accordée pour l'exploitation du Centre était versée sous forme de subventions.



2.3 Description et mandat du Centre

Le Centre abrite un théâtre de 1 070 places (scène principale), un autre théâtre pour les petites productions (Théâtre MacKenzie), un musée des beaux-arts, une salle de conférences de 300 places, la bibliothèque provinciale¹⁷, un hall commémoratif, un restaurant, un club, et une boutique d'œuvres d'art et d'artisanat. Le musée du Centre de la Confédération accueillent une collection permanente d'œuvres d'art canadiennes historiques, modernes et contemporaines. Les principales activités du Centre consistent à produire et à présenter des comédies musicales, des pièces de théâtre, des concerts et des spectacles de danse, ainsi qu'à concevoir et à produire des expositions d'œuvres d'art.

Conformément à l'entente de contribution avec PCH (2001), outre le fait d'assumer le rôle de seul monument commémoratif officiel des Pères de la Confédération, le Centre doit exécuter les tâches suivantes :

- élaborer et mettre en œuvre un plan d'activités pluriannuel et une stratégie de marketing;
- organiser et présenter le Festival de Charlottetown, ce qui est conforme à son mandat régional et national et aux attentes de ses publics;
- fournir des services et des programmes dans les deux langues officielles, notamment en ce qui a trait à la programmation, au personnel, aux communications, à la vente des billets et à la signalisation;
- créer des partenariats avec des organismes des secteurs public et privé;
- intensifier davantage tous les aspects de son travail promotionnel en collaboration avec *Tourism PEI* pour élaborer une stratégie de marketing plus ciblée et plus dynamique;
- concevoir des activités de diffusion externe.

La production annuelle du Festival de Charlottetown de « musique et rires » (« music and laughter ») a été et continue d'être toujours la principale initiative

¹⁷ Le Centre accueille la bibliothèque mais n'est pas responsable de son exploitation.



permettant au Centre d'exécuter son mandat. Présentée depuis 1965, *Anne of Green Gables - The Musical*TM (*Anne*) est le clou de la programmation du Festival. Le succès qu'elle a connu en tant que comédie musicale vraiment canadienne a amené le Groupe fiduciaire à adopter, pour la programmation théâtrale, une formule axée sur l'élaboration et la présentation d'œuvres canadiennes originales.

En outre, conformément aux modalités de l'entente de contribution de 2001 conclue avec PCH, le Centre a mis au point un plan stratégique dans le but de se tailler un créneau financièrement viable au sein du secteur artistique et patrimonial du pays. Selon l'entente de contribution, l'accroissement du financement était conditionnel à l'élaboration d'un tel plan. Et dans le cadre de ce plan, le Centre a entrepris de rajeunir son mandat et ses programmes pour mieux refléter la Confédération et la vision de ses créateurs et de changer sa culture organisationnelle en restructurant notamment ses services à la clientèle, ses fonctions de développement et de marketing, et en modifiant le rôle de solliciteur de fonds que joue le conseil d'administration du Groupe fiduciaire.

2.4 Ressources actuelles du Centre

Sans compter les contributions de l'Île-du-Prince-Édouard, le Centre reçoit maintenant¹⁸ au total 62 500 \$ de quatre provinces : l'Alberta, le Manitoba, le Nouveau-Brunswick et Terre-Neuve et le Labrador. Depuis 1992, l'Alberta verse une somme fixe de 50 000 \$. Depuis 2000, l'Île-du-Prince-Édouard a versé des sommes annuelles de 900 000 \$ et le total des subventions municipales depuis 2002 s'élève à 258 000 \$.

Outre le financement du gouvernement fédéral au titre de l'exploitation, lequel est établi à 1,5 million de dollars par année pour la période actuelle de financement (2001-2006), le Centre a reçu en 2002 plus de 5 millions de dollars de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) et du Programme des

¹⁸ En date d'avril 2003.





espaces culturels de PCH, sommes qui serviront à absorber les coûts de réparation et d'amélioration des infrastructures, évalués à 11 ou 12 millions de dollars.

De plus, le Centre a reçu en moyenne 478 000 \$ de subventions de programmation provenant de diverses sources au cours des quatre dernières années.

Comme on le voit au tableau 2.4.1 ci-dessous, les recettes totales du Centre pour 2002-2003 se chiffraient à 7 385 800 \$.

Tableau 2.4.1

Centre des arts de la Confédération – Sommaire des recettes pour 1999-2000 – 2002-2003¹⁹

	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003 *
Ventes de billets	2 307 700	2 086 500	2 191 700	2 482 500
Abonnements	101 100	92 100	113 900	116 400
Dons	60 300	37 800	33 400	26 000
Commandites	315 000	358 500	332 300	461 900
Location des installations	176 200	195 700	142 000	194 500
Nourriture et boissons	430 100	489 700	374 200	419 100
Mise en marché et publicité	143 700	179 800	190 900	167 500
Autres revenus gagnés	248 000	232 600	239 600	289 700
Subventions au titre des programmes	660 300	262 300	481 000	510 200
	4 442 400	3 935 000	4 099 000	4 667 800
SUBVENTIONS ET CONTRIBUTIONS GOUVERNEMENTALES POUR L'EXPLOITATION				
Fédérales	1 230 000	1 205 000	1 500 000	1 500 000

¹⁹ Données financières fournies par le directeur des finances du Centre.



	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003 *
Provinciales	980 000	1 135 000	960 000	960 000
Municipales	256 900	277 000	269 300	258 000
	2 466 900	2 617 000	2 729 300	2 718 000
RECETTES TOTALES	6 909 300	6 552 000	6 828 300	7 385 800

* Chiffres de janvier 2003.

2.5 Gouvernance et gestion du Centre

La direction du Centre est assurée par un conseil d'administration et la gestion est confiée au personnel professionnel.

2.5.1 Conseil d'administration

Le Groupe fiduciaire est dirigé par un conseil d'administration constitué d'un président, d'un directeur général, d'un comité de direction, d'administrateurs et de gouverneurs. Le conseil compte 25 membres, dont neuf sont de l'Île-du-Prince-Édouard et 16 d'autres provinces canadiennes. Tous les membres du conseil sont officiellement nommés par décret du gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard.

Le Comité de direction se compose de neuf membres locaux du conseil d'administration et de quatre membres venant d'ailleurs au pays et représentant chacune des quatre régions du Canada, soit l'Ouest, l'Ontario, le Québec et les provinces de l'Atlantique. Le Comité de direction participe aux réunions mensuelles et il est responsable de la planification, de la gouvernance et des mises en candidature aux différents postes.

Le conseil national comprend les 25 membres du conseil d'administration. Il se réunit deux fois par année, et ses tâches consistent à :

- établir et mettre en œuvre l'objectif ou la mission du Centre;





- établir les progrès que le Centre devra réaliser pour atteindre son objectif ou réaliser sa mission;
- assurer la continuité de la gouvernance et de la gestion des affaires du Centre;
- affirmer l'identité du Centre au sein de la collectivité.

Le Comité de mises en candidature du conseil d'administration recrute activement les membres du conseil national hors de la province afin que chacune des quatre régions canadiennes soit représentée.

Les administrateurs agissent à titre de membres consultatifs du conseil d'administration et n'ont pas le droit de vote. La plupart des personnes nommées à ce titre, tant à l'échelle nationale que locale, sont d'anciens membres du conseil d'administration, dont la nomination est recommandée par le président et approuvée par le conseil.

Les membres d'office du conseil n'ont pas le droit de vote mais peuvent participer aux discussions. Ils représentent les institutions et les organismes gouvernementaux qui appuient financièrement le Centre ou qui s'intéressent à ce dernier par l'entremise d'activités communes.

Les membres du conseil d'administration peuvent occuper leur poste pendant deux mandats de trois ans, et il ont la possibilité de poser leur candidature pour un troisième mandat. Le conseil d'administration comprend trois comités : collecte de fonds, finances et programmation. En retour, chacun de ces trois comités compte des sous-comités auxquels peuvent participer le personnel et les membres intéressés autres que ceux du conseil.

Au départ, le conseil était un conseil fiduciaire ou de surveillance qui recevait des subventions du gouvernement et veillait à ce qu'elles soient utilisées à bon escient. Bien que la gestion financière soit toujours l'une des principales fonctions du conseil d'administration, le rôle de ce dernier a été récemment redéfini pour que le conseil assume une plus grande responsabilité en ce qui a trait à la génération de revenus et à la collecte de fonds.





Les changements apportés récemment aux procédures de mise en candidature confèrent également au conseil d'administration le pouvoir de proposer la candidature de la majorité des membres dans le but de recruter divers spécialistes du domaine des arts, de la culture et de la collecte des fonds. Le processus de mise en candidature du conseil d'administration a été élargi de façon à inclure la consultation avec le directeur du Développement du Centre. On a également accordé au conseil d'administration le pouvoir de chercher activement des candidatures pour les postes de membres du conseil national d'autres provinces afin que les quatre régions canadiennes soient représentées. Auparavant, ces membres étaient désignés par leur gouvernement provincial respectif.

Le conseil d'administration compte actuellement des représentants des provinces de l'Alberta, de la Saskatchewan, de l'Ontario, du Québec, de la Nouvelle-Écosse, de Terre-Neuve et du Labrador et de l'Île-du-Prince-Édouard.

2.5.2 Gestion du Centre

Le directeur général du Centre est chargé d'appliquer les politiques et les directives du Groupe fiduciaire, de représenter ce dernier dans ses contacts avec les ministères et organismes du gouvernement et les organismes communautaires, et de faire rapport au Groupe fiduciaire sur les activités et l'administration financière du Centre.

Les cadres supérieurs relèvent du DG et du conseil d'administration et sont constitués d'un directeur des finances, d'un directeur du marketing, des communications et des ventes, d'un directeur du développement, d'un directeur des services à la clientèle, d'un directeur des biens immobiliers, d'un directeur des opérations et de la technologie, d'un directeur de la programmation francophone, d'un directeur de chorale, d'un directeur artistique des arts de la scène, d'un directeur du musée des beaux-arts et des arts visuels et d'un directeur des opérations.

Le directeur artistique des arts de la scène s'occupe du Festival de Charlottetown, des arts de la scène pour les jeunes et des activités d'information liées aux arts de la scène. Le directeur du développement est responsable des commandites, de la





recherche, des abonnements (des mécènes qui versent une contribution financière au Centre) ainsi que des bénévoles du Centre. Conformément au plan stratégique en cours (2002), le Bureau du développement est devenu un service complet qui se consacre à accroître les recettes grâce à la collecte de fonds. Le directeur des opérations est responsable du programme *L'Île présente*, de la nourriture et des boissons, de la location des installations et des services de traiteur.





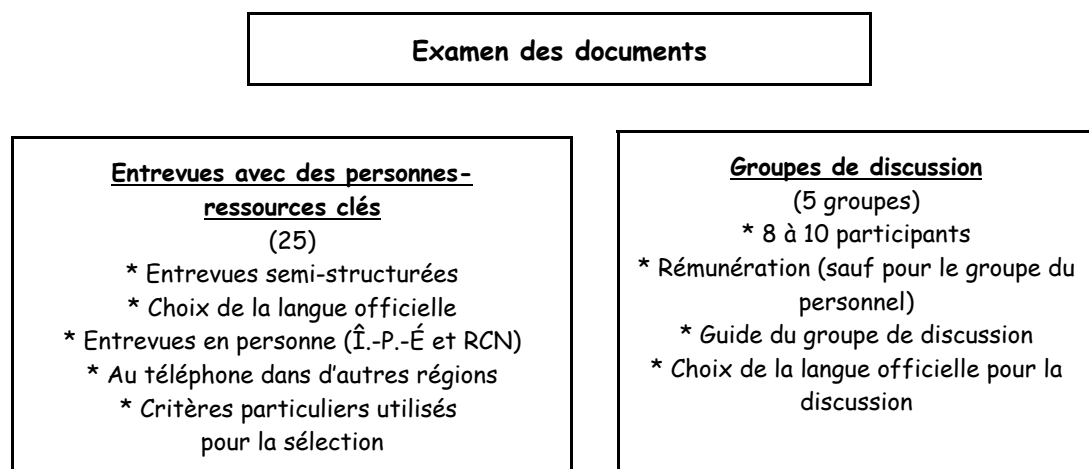
3.0 Méthodologie

La présente section porte sur l'approche méthodologique globale retenue pour réaliser cette étude, les méthodes particulières utilisées pour la collecte des données, la liste des problèmes d'évaluation traités ainsi que les contraintes méthodologiques avec lesquelles nous avons dû composer.

3.1 Approche globale

Cette étude se voulait une évaluation formative du Programme, car il est trop tôt pour évaluer toutes les répercussions de la nouvelle structure administrative du Centre et des activités énoncées dans le plan d'activités stratégique établi en vertu de la plus récente entente de contribution avec PCH. Cela dit, nous avons jugé que l'approche qualitative pour l'évaluation était la plus pertinente. L'équipe d'évaluation a mené des entrevues auprès de personnes-ressources clés, tenu des groupes de discussion et procédé à un examen de documents. Certaines entrevues ont été menées au téléphone, d'autres en personne à Ottawa au début de la collecte des données. L'équipe d'évaluation s'est rendue à Charlottetown du 26 au 30 janvier où elle a animé des groupes de discussion et mené des entrevues en personne.

Pièce 1 : Aperçu de la méthode de collecte des données





3.2 Examen des documents

Nous avons examiné des documents internes, l'entente de contribution, les dossiers du Programme et une ébauche de rapport de vérification interne²⁰ ainsi que diverses études et évaluations pertinentes. La liste complète des documents examinés est jointe à l'annexe A.

L'examen des documents a permis à l'équipe de mieux comprendre le contexte dans lequel le Centre est exploité ainsi que de mettre au point les outils de collecte des données, d'établir des critères de sélection pour les entrevues et les groupes de discussion. L'examen des documents a également permis de répondre à un certain nombre de questions touchant l'évaluation.

3.3 Entrevues menées auprès de personnes-ressources clés

GGI a trouvé sur place un consultant qui l'a aidé à choisir les principales personnes-ressources et les participants au groupe de discussion, et qui a donné son avis tout au long du projet pour s'assurer que l'équipe d'évaluation était bien consciente des enjeux névralgiques ou pertinents ainsi que pour faciliter l'accès à ces personnes-ressources clés.

PCH a proposé une liste préliminaire de ces personnes-ressources, liste qu'a complétée GGI en se basant sur les entrevues préliminaires²¹. Les principales personnes-ressources ont été choisies en fonction de leur implication en tant qu'intervenants dans l'administration, la gouvernance, le financement ou l'exécution du Programme et de ses services. Les personnes retenues devaient assurer une bonne représentativité dans les catégories suivantes :

²⁰ *Audit of PCH Single Recipient Contribution Programs. Summary of Findings. Confederation Centre of the Arts, Draft 13 janvier 2003, Hallux Consulting Company.*

²¹ On trouvera à l'annexe B la liste complète des principales personnes-ressources interviewées.





- représentants de PCH provenant de l'administration centrale et des bureaux régionaux (Moncton et Charlottetown);
- personnel et direction du Centre;
- représentants du gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard;
- membres actuels et ex-membres du conseil d'administration;
- bailleurs de fonds provinciaux actuels et antérieurs du Centre²²
- autres intervenants (principaux membres de la communauté actifs dans le domaine des arts).

Au total, 26 entrevues semi-structurées ont été menées, soit en personne, soit au téléphone, dans la langue officielle que choisissaient les répondants²³.

3.4 Groupes de discussion

Cinq catégories différentes d'intervenants ont participé aux groupes de discussion²⁴ :

- représentants des communautés locales des Premières nations;
- membres des communautés multiculturelles;
- membres des communautés francophones locales;
- représentants du Centre non consultés lors des entrevues avec des personnes-ressources clés;
- autres intervenants actifs dans le milieu artistique.

Le représentant de PCH à Charlottetown a remis une liste préliminaire de participants aux groupes de discussion, liste qui a été modifiée en fonction des suggestions faites au cours des entrevues préliminaires et après discussion avec le consultant local. Le choix des participants s'est fait de façon à ce que les divers groupes de la collectivité puissent faire valoir leur point de vue. Ces représentants ont été choisis parmi les décideurs, les artistes et les membres des professions

²² Les Territoires n'ont fourni à ce jour aucun financement au Centre.

²³ Le guide des entrevues se trouve à l'annexe C.

²⁴ Le guide des groupes de discussion est inclus à l'annexe C.





libérales activement engagés dans les diverses institutions de l'Île-du-Prince-Édouard (administrateurs d'université, médecins, avocats, leaders des Premières nations, dirigeants d'association, etc.)

Le groupe de discussion des communautés multiculturelles a attiré sept représentants des associations multiculturelles et des écoles secondaires locales, des artistes de la scène et des producteurs de spectacles. Le groupe de discussion du personnel du Centre comprenait huit participants de l'équipe de plateau du Centre, du musée des beaux-arts, des services de marketing, de développement, des finances et du service à la clientèle. Celui des autres intervenants a attiré neuf participants représentant les artistes locaux, les membres d'organismes artistiques et patrimoniaux, les gestionnaires d'organismes touristiques, les cadres de l'université et des collègues, les journalistes et les éditeurs ainsi que les conservateurs du musée.

Le groupe de discussion des Premières nations locales n'a attiré qu'une personne. Au départ, l'équipe d'évaluation avait obtenu une brève liste de six noms de participants potentiels. De ceux-là, seulement trois ont accepté l'invitation et un seul s'est présenté. Selon les intervenants locaux consultés, le faible niveau de participation des Premières nations à cette étude peut s'expliquer en partie par la taille restreinte de la communauté autochtone locale²⁵ et par les difficultés qu'éprouve cette communauté à parvenir à un consensus et à établir un réseau de représentants. L'équipe d'évaluation a interviewé un autre représentant des Premières nations afin d'obtenir un autre point de vue de la communauté autochtone locale.

Le groupe de discussion des représentants francophones n'a, lui aussi, attiré que deux personnes. De la liste initiale de 13 noms, trois représentants avaient accepté l'invitation et deux se sont présentés au groupe comme tel. Le faible taux de participation peut être attribué au fait que le soir fixé pour cette discussion, une autre réunion avait lieu sur l'éducation francophone à laquelle ont assisté une majorité de parents et de représentants de la communauté. De plus, la tempête de neige qui sévissait ce soir-là a peut-être empêché au moins une personne de l'extérieur de

²⁵ Statistiques sur le pourcentage de la population des Premières nations à l'Île-du-Prince-Édouard à venir.



Charlottetown de se présenter. Pour compenser ce faible taux de participation, l'équipe d'évaluation a mené deux entrevues supplémentaires avec des personnes-ressources clés représentant les francophones, ce qui porte à quatre le total des représentants de la communauté francophone consultés.

Les groupes de discussion ont été tenus dans une salle de réunion du Centre. Le personnel du Centre avait retenu les services d'un traiteur lorsque les consultations avaient lieu à l'heure des repas. Une somme de 50 \$ a été accordée à chaque participant aux groupes de discussion, sauf quand il s'agissait d'employés du Centre.

3.5 Questions d'évaluation

L'évaluation du Programme du Groupe fiduciaire des édifices des Pères de la Confédération a porté sur les questions suivantes décrites dans le mandat qui nous a été confié.

Pertinence de la conception du Programme

1. Quels sont les points forts de la conception du Programme (p. ex., clarté des modalités, efficacité de la structure de gouvernance, efficacité des voies de communication)?
2. Certains éléments de la conception du Centre ou du Programme nuisent-ils à son succès? Le cas échéant, lesquels?

Pertinence de l'exécution du Programme

3. La mise en œuvre du Programme se fait-elle tel que prévu? Sinon, pourquoi?
4. La mise en œuvre du Programme est-elle gênée par des enjeux ou des obstacles internes ou externes? Le cas échéant, quels sont-ils et quels sont les changements nécessaires?
5. L'entente de contribution avec le Groupe fiduciaire des édifices des Pères de la Confédération est-elle adéquate en ce qui concerne les exigences relatives à la mesure du rendement et à l'établissement de rapports et à la clarté des rôles et des responsabilités?





6. Les intervenants et les clients sont-ils satisfaits des produits ou des services offerts par le Centre? Que faut-il corriger?

Probabilité que le Programme atteigne ses objectifs

7. Quelles preuves indiquent que des progrès ont été réalisés dans l'atteinte des résultats?
8. En quoi l'exploitation actuelle permettra-t-elle au Centre d'atteindre ses objectifs?
9. Existe-t-il des contraintes empêchant le Centre d'atteindre ses objectifs? Si oui, quelles sont-elles?
10. Certains signes indiquent-ils que le Centre pourrait avoir des effets positifs ou négatifs imprévus (p. ex., optimisation des ressources, dédoublement des efforts)? Si oui, quels sont ces effets?

Mesure du rendement et établissement de rapports

11. Quels sont les mécanismes de suivi ou de surveillance mis en place pour permettre au Programme et au Centre d'effectuer une mesure efficace du rendement? L'un et l'autre recueillent-ils de façon systématique de l'information sur le rendement?
12. Le Programme et le Centre recueillent-ils suffisamment de données de base leur permettant de mesurer les progrès en vue de l'obtention des résultats escomptés? Sinon, quels sont les changements nécessaires?
13. Les mécanismes du Centre sont-ils suffisants pour mesurer l'impact des projets et le rendement global du Centre? Sinon, quels sont les changements nécessaires?
14. Le Centre produit-il des rapports sur les extrants et les résultats obtenus? Sinon, quelles mesures doit-on prendre pour corriger la situation?
15. Le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats achevé en février 2001 doit-il être mis à jour?

La matrice à l'annexe D compare chaque thème d'évaluation aux questions dans chacune des sources de collecte de données.



3.6 Contraintes méthodologiques

Nature qualitative de la preuve

La présente évaluation repose principalement sur une information qualitative, constituée des opinions des principales personnes-ressources et des participants aux groupes de discussion. Chaque fois qu'il a été possible de le faire, nous avons comparé cette information aux données financières et aux données sur la fréquentation, à l'ébauche d'un récent rapport de vérification des comptes du Centre et aux résultats des récentes études de marché. Nous avons également tenté (avec un peu moins de succès auprès des francophones et des Premières nations) d'assurer une vaste représentation des principaux intervenants, notamment les gestionnaires et le personnel du Centre, les gestionnaires et agents de programmes de PCH et les intervenants externes provenant du milieu local des arts, des entreprises, des francophones, des Premières nations et des communautés multiculturelles. Ces multiples pistes nous ont permis d'établir une distinction entre l'impact global du Centre et les répercussions sur des groupes spécifiques d'intervenants.

Portée de l'étude et calendrier de l'évaluation

La présente étude ne s'applique qu'à la dernière entente de contribution du Programme (2001-2006), même si nous avons tenu compte des points de vue exprimés antérieurement par les principales personnes-ressources et présentés dans certains documents pertinents, dont l'entente de contribution du Centre de 1991 avec PCH et le plan d'activités de 1992 qui en a découlé. Le court calendrier de l'évaluation a donné lieu à certaines limites méthodologiques. Même si les intervenants internes ont fourni des renseignements sur les changements qui se sont produits au cours de ce calendrier, de nombreux intervenants externes n'étaient pas au courant des changements récents. L'évaluation présente un mélange de données basées sur des perceptions de périodes antérieures et sur des initiatives nouvelles ou prévues. En outre, compte tenu du calendrier imparté, il est encore trop tôt pour évaluer complètement les effets récents du Programme.



Évaluation du Programme et évaluation du Centre

La présente évaluation formative porte sur la conception, l'exécution et les impacts préliminaires du Programme. Le seul bénéficiaire de financement dans le cadre du Programme est le Centre des arts de la Confédération. Puisqu'il ne fournit qu'environ 20 %²⁶ du budget du Centre, il est impossible d'attribuer au Programme les points forts et les points faibles du Centre bien qu'ils reflètent en partie l'impact du Programme. Il est impossible de déterminer les répercussions, au niveau de la collectivité, du financement fédéral dans le cadre du Programme et les répercussions des autres sources de financement. Ainsi, l'équipe a évalué le Programme à deux niveaux :

- les répercussions du Programme sur le Centre (dans quelle mesure la conception et l'exécution du Programme de PCH influent-elles sur les activités du Centre);
- la mesure dans laquelle le Programme atteint (ou est susceptible d'atteindre) les objectifs dont l'impact se fait sentir en dehors du Centre (sur la collectivité dans son ensemble) en déterminant dans quelle mesure le Centre atteint (ou est susceptible d'atteindre) ces objectifs.

La majorité des intervenants locaux qui ont participé à cette évaluation n'avaient qu'une connaissance limitée du Programme et il était difficile pour eux de faire la distinction entre ces deux niveaux d'évaluation. Par conséquent, pour évaluer les répercussions du Programme sur les utilisateurs, nous avons dû poser des questions sur le niveau de satisfaction des services fournis par le Centre.

Représentativité des opinions des intervenants

La participation restreinte aux groupes de discussion des Premières nations et des francophones empêche, dans une certaine mesure, l'équipe de tirer des conclusions sur les perceptions de ces intervenants. En outre, il faut dire que les participants à tous les groupes de discussion des intervenants externes provenaient de la région de Charlottetown. Par conséquent, leurs opinions ne reflètent peut-être pas celles d'un groupe élargi de personnes vivant ailleurs dans l'Île-du-Prince-Édouard ou au pays.

²⁶ Basé sur les données de recettes pour 2002-2003.



4.0 Constatations de l'évaluation

Cette section présente les constatations de l'étude et l'analyse qu'en fait l'équipe d'évaluation en fonction de chaque thème d'évaluation. À cause de la façon dont ces thèmes sont organisés, certains se répètent parfois.

4.1 Pertinence de la conception du Programme

L'équipe d'évaluation a examiné la conception du Programme, notamment ses forces et ses limites, y compris la clarté de ses modalités et l'efficacité de sa structure de gouvernance et des voies de communication, de même que sa pertinence par rapport aux objectifs stratégiques de PCH.

4.1.1 Points forts du Programme

Selon la grande majorité des intervenants consultés dans le cadre de l'évaluation, la force principale du Programme est l'existence même du financement accordé au Centre par le gouvernement fédéral. Compte tenu du vaste mandat qui lui a été confié et des défis qu'il doit relever pour l'exécuter (éloignement des grands centres urbains, taille restreinte des populations locales), il ne pourrait y parvenir sans le financement du gouvernement fédéral accordé par l'entremise du Programme. C'est du moins l'opinion exprimée par tous les membres du personnel du Centre et par plusieurs membres du conseil d'administration et intervenants de l'extérieur.

En outre, l'analyse des résultats de l'évaluation indique que le Programme pourrait également inciter le Centre à aborder les composantes plus difficiles de son mandat, à savoir : une programmation nationale, son rôle en tant qu'édifice commémoratif et sa capacité de joindre différents groupes de la collectivité.

De plus, comme l'ont fait valoir certains représentants du Centre, le Programme lui permet de prendre des risques pour élargir la portée de sa programmation au-delà de la production toujours populaire de *Anne of Green Gables*.





Les données montrent également des améliorations considérables en ce qui concerne la gestion et la structure organisationnelle du Centre par suite de la mise en œuvre de son nouveau plan d'activités stratégique et du lancement de nouveaux programmes porteurs de succès. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, le plan d'activités stratégique du Centre et les changements organisationnels et de programmation qui en ont résulté ont été mis au point pour satisfaire à une condition en vue d'obtenir plus de financement.

La structure de gouvernance du Programme semble efficace. Les représentants du Centre et du bureau régional de PCH à Moncton se disent satisfaits de la structure d'établissement des rapports créée pour le Programme. En outre, des améliorations sont en voie d'être apportées au mandat et à la structure du conseil d'administration pour permettre de mieux positionner le conseil et de l'aider à recueillir des ressources supplémentaires auprès des bailleurs de fonds du secteur privé et public. Il est cependant trop tôt pour voir les effets produits par ces changements.

Tant les représentants de PCH que ceux du Centre ont vanté l'efficacité des voies de communication. Le Centre répond rapidement aux demandes d'information de PCH et produit des rapports financiers et opérationnels de qualité. Les représentants du Centre apprécient pour leur part la réceptivité des fonctionnaires de PCH et leur apport aux réunions de son conseil d'administration.

4.1.2 Limites du Programme

Selon la majorité des intervenants interviewés, le financement accordé dans le cadre du Programme est insuffisant pour permettre au Centre d'obtenir, à un niveau qu'ils perçoivent comme convenable, les résultats escomptés décrits dans les modalités du Programme et dans l'entente de contribution conclue entre PCH et le Groupe fiduciaire, à savoir : la programmation nationale, les services et la programmation en langue française, la programmation qui met en valeur les Premières nations et la dualité linguistique, les partenariats de financement secteur public et secteur privé, l'information dans la collectivité, le rôle en tant que monument commémoratif et la capacité de faire mieux connaître le musée des beaux-arts.





Les résultats attendus considérés comme « adéquats » ne sont toutefois pas définis dans le Programme et varient selon les intervenants. Les modalités du Programme ne prévoient pas d'objectifs spécifiques pour chacun des résultats escomptés et ne précisent pas ce que l'on entend par « programmation accrue qui met en valeur les Premières nations et la dualité linguistique ».

Le personnel du Centre perçoit à la fois comme une force et comme une limite le financement pluriannuel. Selon lui, cela assure une source stable de financement permettant au Centre de planifier et d'assurer la continuité de sa programmation.

Cependant, les employés font également remarquer que le fait d'avoir un montant fixe de financement annuel déterminé au départ pour la période de l'entente de contribution empêche d'augmenter le montant d'une année à l'autre pour absorber les dépenses imprévues ou les fluctuations dans la vente des billets. Le Programme n'a toutefois pas la responsabilité explicite de répondre à ces besoins imprévus et le Centre a réussi, depuis l'amortissement de sa dette en 1991, à absorber les dépenses imprévues et à conserver un budget équilibré.

Selon les fonctionnaires de PCH, une entente de contribution pluriannuelle constitue le mécanisme le plus efficace et le plus rentable qui soit pour assurer la stabilité et la continuité du financement accordé au Groupe fiduciaire. Compte tenu de la durée de l'entente et de la non-indexation du financement, cela veut dire cependant qu'il n'y a pas de moyen facile de s'adapter à quelque changement majeur que ce soit d'ordre économique ou de programme.

4.1.3 Pertinence du Programme par rapport aux objectifs de PCH

Après examen des documents disponibles, l'équipe d'évaluation conclut que le Programme demeure pertinent aux objectifs stratégiques de PCH, plus particulièrement pour l'objectif actuel qui est de « favoriser la création, la diffusion et la préservation de diverses œuvres culturelles canadiennes... » et de « favoriser l'accès et la participation des Canadiens et des Canadiennes à la vie culturelle de





notre pays »²⁷. La pertinence du Programme découle du fait qu'il met l'accent sur la célébration de l'histoire de la Confédération canadienne par le biais des arts de la scène et des arts visuels et qu'il met la diversité canadienne en valeur grâce à son mandat national et aux contributions de diverses communautés canadiennes.

Cependant, les consultations menées aux fins de la présente évaluation ont révélé un certain désaccord quant au niveau d'importance à accorder à l'aspect national du mandat du Centre. Certains intervenants consultés le considéraient comme essentiel, alors que plusieurs autres en ont remis en question la pertinence continue. Il semblait pertinent dans les années 1960 quand le Canada n'avait pas de réseau national d'institutions artistiques. Aujourd'hui, un tel réseau existe, ce qui réduit probablement la nécessité pour le Centre de jouer un rôle national. Néanmoins, le Centre demeure la seule institution artistique nationale dans la région de l'Atlantique et il y constitue un attrait touristique important.

La construction récente du Hall des fondateurs, dont le mandat est semblable à celui du Centre, est un autre facteur dont il faut tenir compte dans l'examen de la pertinence du Programme. Situé à Charlottetown, le Hall des fondateurs présente sous une forme théâtrale interactive des événements historiques entourant la Confédération canadienne. La pertinence de l'aspect commémoratif du mandat du Centre a été remise en cause par de nombreux intervenants à la lumière de cette nouvelle organisation. Selon la majorité des intervenants consultés, le Hall des fondateurs offre une représentation plus vivante et directe de la Confédération canadienne que ne le fait le Centre dans le cadre de sa programmation artistique. Cependant, d'autres intervenants considèrent que le Hall des fondateurs et le Centre, de même que le lieu historique national Province House, sont conçus pour se compléter et pour créer une masse critique d'attractions patrimoniales au centre-ville. Chacun a son rôle distinct : Province House est l'endroit où les Pères de la Confédération se sont réunis et, à ce titre, il est considéré comme le berceau de la Confédération; le Hall des fondateurs interprète les années 1864 à 2002 grâce à ses expositions très interactives et le Centre utilise les arts pour explorer et célébrer

²⁷ *Cadre stratégique, ministère du Patrimoine canadien, avril 2002.*





l'évolution du Canada. Capitaliser sur leur complémentarité est un défi que le Centre doit relever.

4.1.4 Participation des provinces

En ce qui concerne le financement accordé au Groupe fiduciaire, le rôle des autres provinces canadiennes doit également être pris en considération. Aujourd'hui, seules les provinces de l'Île-du-Prince-Édouard, du Nouveau-Brunswick, de Terre-Neuve et du Labrador, du Manitoba et de l'Alberta contribuent financièrement à l'exploitation du Centre. Alors que la province de l'Île-du-Prince-Édouard a manifestement intérêt à appuyer les activités du Centre, les représentants d'autres provinces ont dit douter de la pertinence du Centre pour leurs électeurs. La province de la Saskatchewan a cessé de financer le Centre en 2001; en ce qui concerne sa contribution à l'exploitation du Centre, elle n'a pas changé de position depuis mai 2001. La priorité de ses crédits a été et continuera d'être affectée au développement et au soutien des arts et de la culture en Saskatchewan. La province accepterait peut-être de discuter de la possibilité de recommencer à accorder une forme quelconque de soutien au Centre, mais seulement dans le cadre d'une entente nationale renouvelée avec pleine participation des autres provinces et territoires.

Pour justifier leurs contributions au Centre, les provinces devront être en mesure de démontrer les avantages qu'offre le Centre à leur population. Les discussions avec les intervenants ont permis à l'équipe d'évaluation de trouver deux exemples de façons de convaincre les provinces d'appuyer le Centre. La formation et la promotion de leurs artistes pourraient faire partie des mesures incitatives. Les provinces pourraient être invitées à appuyer le Centre par des contributions en espèces : elles paieraient pour que leurs artistes se produisent sur les scènes du Centre à titre de solistes ou dans le cadre d'une production du Centre. Grâce à cette option, le Centre n'aurait pas à payer les cachets de ces artistes et en retour, il contribuerait au développement des artistes d'autres provinces. La signature de contrats de service entre le Centre et les provinces où le Centre développerait une production ou offrirait un spectacle au nom de la province représente une autre option.





Conclusion

Le Programme est toujours pertinent compte tenu des objectifs stratégiques de PCH, qui sont de promouvoir « la création, la diffusion et la préservation de diverses œuvres culturelles canadiennes... » et de favoriser « l'accès et la participation à la vie culturelle de notre pays ». Si, pour atteindre ces objectifs, d'autres moyens peuvent se révéler plus rentables, il n'en demeure pas moins que, dans cette partie du Canada, le Centre est la seule institution vouée aux arts dotée d'un mandat national; le financement du gouvernement fédéral est essentiel pour lui permettre de le réaliser. Mettre fin au Programme réduirait la capacité du Centre de s'intéresser aux composantes nationales plus difficiles de son mandat.

Le Programme, plus particulièrement ce qui touche sa structure de gouvernance et ses voies de communication, est en général conçu de façon à assurer efficacement sa mise en œuvre. Cependant, les attentes spécifiques de PCH à l'égard du Centre concernant les conditions de l'entente de contribution ne sont pas clairement déterminées.

4.2 Pertinence de l'exécution du Programme

L'équipe d'évaluation a examiné l'exécution du Programme, notamment ses mécanismes d'exécution, la clarté de l'entente de contribution et la satisfaction des intervenants à l'égard du Centre.

4.2.1 Mécanismes d'exécution

Le Programme comme tel est un mécanisme simple selon lequel PCH offre un financement de base pour l'exploitation du Centre. Ce financement n'est pas associé à des produits livrables précis, sauf pour la production de rapports financiers et de rapports d'activités. Les fonds de contribution font partie du budget de fonctionnement courant du Centre et devraient être utilisés par ce dernier pour satisfaire aux divers éléments de son mandat, défini dans ses grandes lignes dans



l'entente de contribution (voir Définition du mandat à la section 2.3 du présent rapport).

En ce qui a trait au transfert de fonds par PCH et à l'engagement des fonds par le Centre, le Programme a été mis en œuvre tel que prévu, comme en fait foi l'ébauche de vérification interne du Centre²⁸ et l'information fournie par les principaux intervenants. Comme des objectifs précis n'ont pas été établis pour divers éléments du mandat du Centre, il est difficile d'évaluer dans quelle mesure le Programme a été mis en œuvre tel qu'il était prévu à cet égard.

4.2.2 Entente de contribution

Tel qu'il a été indiqué précédemment, ni l'entente de contribution ni les modalités ne fixent d'objectifs de rendement précis pour les différentes composantes du mandat du Centre, ce qui laisse aux intervenants le soin de déterminer si ce qui est fait est suffisant.

De même, les rôles et les responsabilités de PCH et du Centre ne sont pas précisés dans l'entente de contribution. Néanmoins, les gestionnaires du Centre indiquent qu'ils comprennent bien leurs rôles et leurs responsabilités ainsi que les attentes par rapport à la production de rapports sur les résultats. Il y a toutefois une exception à cette observation : les objectifs du Programme concernant les Premières nations et la dualité linguistique, qui ne sont pas inclus dans l'entente de contribution, même s'ils figurent dans les modalités du Programme²⁹ et dans la définition du rôle du Centre en tant que monument commémoratif des Pères de la Confédération. Même s'ils connaissent bien les composantes de leur mandat, les gestionnaires du Centre interprètent différemment la manière dont le Centre devrait assumer son rôle de monument commémoratif des Pères de la Confédération et, pour la plupart, le sens

²⁸ *Audit of PCH Single Recipient Contribution Programs. Summary of Findings. Confederation Centre of the Arts, Draft 13 janvier 2003, Hallux Consulting Company.*

²⁹ L'entente de contribution précise les objectifs établis par PCH pour les activités du Centre. Les modalités déterminent les activités pour lesquelles le Conseil du Trésor a accordé un financement à PCH.





de l'expression « mettre en valeur la dualité linguistique » n'est pas clair, au-delà d'offrir des services et des programmes en français.

4.2.3 Satisfaction des intervenants

Opinion de la majorité

D'après l'information tirée des entrevues avec les principales personnes-ressources et les groupes de discussion, ainsi que des enquêtes menées auprès de la clientèle à propos de sa satisfaction, les intervenants du Centre (clients locaux et touristes, personnel et direction du Centre, PCH et autres bailleurs de fonds) sont en général très satisfaits de la qualité des programmes fournis par le Centre, des spectacles et des expositions au musée des beaux-arts. Une étude de sensibilisation et de perception menée auprès des insulaires³⁰, en 2001 par Advantage Fieldworks, a montré que pour environ 75 % des insulaires, il est « très » ou « assez » important d'avoir le Centre dans leur collectivité alors que 70 % des répondants avaient visité le musée et qualifié les expositions de « bonnes » ou « très bonnes ». En outre, 87 % des résidents de Charlottetown et 74 % des non-résidents recommandaient le Centre à des amis, des parents ou des relations d'affaires en visite dans l'Île.

De 2001-2002 à 2002-2003, le nombre des commandites du Centre a augmenté de 39 %. Le Festival de Charlottetown a été commandité par le groupe APM, une importante société de développement au détail établie dans la région de l'Atlantique, et *L'Île présente* l'a été par Sobeys, une importante chaîne d'alimentation dans les Maritimes, ce qui témoigne du fait que le Centre est tenu en haute estime par une grande partie de la collectivité. En outre, comme nous en discuterons plus en détail à la section 4.3.5, en réussissant à négocier ces ententes de commandite, le Centre atteint l'un des objectifs du Programme, c'est-à-dire établir des partenariats avec le secteur public et privé.

Les touristes ont également exprimé leur satisfaction à l'égard des programmes du Centre lors d'une recherche sur la sensibilisation des visiteurs menée à

³⁰ Advantage Fieldworks, *The Confederation Centre of the Arts: On-Island Perception and Awareness Study*, 19 novembre 2001.





l'automne 2000 par Advantage Marketing Inc.³¹. Cette recherche a montré que la connaissance du Centre et de ses programmes est passée de 54 % en 1998 à 61 % en 2000; la presque totalité des visiteurs interrogés ont aimé leurs expériences au Centre et au Festival de Charlottetown et ont trouvé que le rapport qualité-prix était bon. De plus, 81 % d'entre-eux ont dit que leur expérience lors de la visite du musée des beaux-arts était excellente (34 %) ou très bonne (47 %).

Satisfaction de la communauté artistique de l'Île-du-Prince-Édouard

Cependant, certains groupes de la population locale sont moins satisfaits des programmes du Centre. Plus particulièrement, certains membres de la communauté artistique considèrent que le Centre n'implique pas suffisamment les artistes locaux dans ses spectacles. Selon divers intervenants locaux, le Centre doit soutenir sa réputation comme centre artistique de haute qualité et de calibre national tout en répondant aux attentes des artistes locaux, à savoir qu'il appuiera, favorisera et développera les nouveaux talents locaux. Même s'ils reconnaissent que le Centre a lancé plusieurs carrières artistiques fructueuses, les représentants de la communauté artistique locale s'attendent à ce que le Centre soit plus proactif à cet égard.

Pour le Centre, monter une deuxième production théâtrale à succès (après *Anne*) durant le Festival de Charlottetown représente un défi considérable; il doit équilibrer soigneusement les préférences du public et du milieu artistique. Par le passé, des spectacles comme *Elvis* et *Fire* ont attiré beaucoup de spectateurs. En comparaison, *Stan Rogers - A Matter of Heart* (2001) et *If You Could Read My Mind: The Music of Gordon Lightfoot* (2002) n'ont rempli qu'à peu près 25 % de la salle.

Satisfaction des francophones, des membres des Premières nations et des communautés culturelles de l'Île-du-Prince-Édouard

Les communautés francophones et des Premières nations de l'Île-du-Prince-Édouard se sont dites toutes deux insatisfaites de la capacité du Centre d'impliquer leurs membres dans les décisions relatives aux programmes. Tout en appréciant la qualité des programmes offerts, les intervenants francophones considèrent en général que le Centre n'offre pas suffisamment de spectacles en français sur sa scène principale

³¹ Advantage Marketing Inc., *Confederation Centre of the Arts Visitor Awareness Research*, automne 2000.





durant la saison touristique de l'été. Les deux intervenants des Premières nations contactés dans le cadre de cette évaluation croient que le Centre ne reflète pas adéquatement leur patrimoine et leur histoire et qu'il ne fait pas suffisamment d'efforts pour développer et promouvoir les artistes locaux des Premières nations. Ces enjeux sont discutés plus en détail aux sections 4.3.2 et 4.3.6 du rapport.

Les représentants des communautés multiculturelles sont satisfaits de la qualité des spectacles présentés par le Centre et, sauf quelques exceptions, des choix de la programmation. La majorité d'entre eux a toutefois exprimé le désir d'un rayonnement plus proactif des services du Centre auprès des communautés multiculturelles.

Perspective historique : évolution de la satisfaction des intervenants du Centre

Il faut établir une distinction entre les réalisations actuelles et antérieures du Centre. Pour les fins de l'évaluation, nous nous sommes concentrés sur la période actuelle de l'entente de contribution (2001-2006). Cependant, plusieurs intervenants de l'extérieur qui ont été interviewés ont fondé leur évaluation du rendement du Centre sur la période préalable à 2001. L'équipe d'évaluation est d'avis qu'il est trop tôt pour mesurer les effets de la dernière programmation du Centre et des efforts de diffusion sur la satisfaction des intervenants de l'extérieur. Par exemple, la nouvelle programmation hors saison *L'Île présente* a commencé à l'hiver 2002-2003. En général, il faut attendre un certain temps pour changer l'opinion du public et il faut donner au Centre la chance de montrer que la nouvelle programmation établie répond aux attentes de ses intervenants. *L'Île présente* montre des premiers signes de succès – par exemple, la série de spectacles a couvert ses frais l'an dernier. Le développement des publics, la somme des risques qui sont pris et l'accès à des formes artistiques auparavant non disponibles permettraient aussi de mesurer le succès de la nouvelle programmation, mais nous ne disposons actuellement d'aucune donnée sur ces questions.

Néanmoins, la plupart des intervenants de l'extérieur consultés, y compris les membres de la communauté francophone, ont dit avoir remarqué un changement positif dans les politiques et les pratiques du Centre. Bien que certains groupes de la collectivité jugent les résultats immédiats insuffisants, la majorité conviennent que le



Centre fait actuellement des efforts pour répondre aux besoins et aux préférences des gens de l'endroit.

Conclusion

Bien que les rôles et les responsabilités de PCH et du Centre ne soient pas précisés dans l'entente de contribution, les gestionnaires du Centre ont l'impression de comprendre clairement leurs rôles et leurs responsabilités et ce que l'on attend d'eux en ce qui concerne les rapports sur les résultats.

Les intervenants consultés dans le cadre de cette évaluation sont en général très satisfaits de la qualité des programmes offerts par le Centre. Tant son théâtre que son musée des beaux-arts sont perçus comme des institutions de calibre national et les résidents de l'Île-du-Prince-Édouard sont fiers d'avoir le Centre dans leur collectivité. Certains groupes d'intervenants locaux, plus particulièrement ceux qui représentent les francophones, les Premières nations et les artistes, sont toutefois moins satisfaits du rayonnement du Centre auprès de la communauté locale et de certains de ses choix de programme. Les intervenants consultés admettent cependant percevoir un changement positif dans les efforts déployés pour atteindre les communautés francophones et ouvrir le Centre à un plus grand nombre d'événements communautaires.

4.3 Probabilité que le Programme atteigne ses objectifs

L'équipe d'évaluation a cherché à voir dans quelle mesure le Centre a atteint chacun des objectifs qui constituent son mandat, tel qu'il est exprimé dans les modalités du Programme et l'entente de contribution entre PCH et le Groupe fiduciaire. Plus particulièrement, l'évaluation a porté sur les catégories d'objectifs suivantes :

- profil national du Centre;
- programmes en français et services bilingues;
- programmes célébrant les Premières nations;





- programmes célébrant la dualité linguistique;
- création de partenariats avec des bailleurs de fonds des secteurs public et privé;
- diffusion externe;
- rôle du Centre en tant que monument commémoratif des Pères de la Confédération;
- faire connaître le musée des beaux-arts;
- respect des préférences et des besoins culturels des résidents de l'Île.

Comme aucun objectif en matière de rendement n'a été précisé, l'évaluation des progrès réalisés à cet égard repose sur le niveau de satisfaction et la perception des améliorations des principales personnes-ressources. Au besoin, l'équipe d'évaluation a également utilisé des preuves documentées pour justifier ces constatations (p. ex., données financières et statistiques sur la fréquentation).

4.3.1 Profil national du Centre

On s'attend à ce que le Centre améliore son profil au niveau national en tant qu'important centre canadien de création, qu'il s'agisse de comédies musicales, de musique, d'arts visuels ou d'activités liées au patrimoine. Afin de rehausser son profil à l'échelle nationale, le Centre doit atteindre un vaste auditoire de Canadiens et de Canadiennes et ce, par divers moyens : 1) attirer un plus grand nombre de touristes canadiens à ses spectacles sur scène et à son musée des beaux-arts; 2) entreprendre des tournées pancanadiennes de ses productions théâtrales, de ses concerts et de ses expositions d'œuvres d'art; 3) développer et faire connaître les artistes canadiens de la scène et des arts visuels.

Le Centre a obtenu un certain succès dans l'atteinte de cet objectif. Un grand nombre de touristes assistent aux pièces de théâtre présentées au Centre durant le Festival de Charlottetown (88 300 en 2001-2002). La principale attraction est *Anne*, qui jouit d'une réputation internationale. Cela a permis au Centre de se positionner comme le foyer d'accueil de la comédie musicale au Canada. Bien qu'environ 10 % des visiteurs assistent à une production théâtrale, les sondages effectués auprès des touristes indiquent qu'environ 26 % d'entre eux visitent le Centre des arts de la



Confédération³². La galerie d'art accueille un nombre plus restreint de visiteurs (12 800 en 2001-2002) et en général, elle n'est pas considérée comme la principale attraction du Centre.

Pour la majorité des intervenants consultés, les tournées de ses pièces de théâtre sont essentielles pour le profil national du Centre. Dans le passé, le Centre a entrepris une tournée avec sa production *Anne*, ce qui a contribué de façon remarquable à rehausser son profil à l'échelle nationale. Cette tournée reprendra cette année après un arrêt de plusieurs années. En outre, les chorales d'adultes et d'enfants du Centre font des tournées annuelles au Canada, aux États-Unis et en Europe.

Le musée des beaux-arts prête des pièces de sa collection de plus de 15 000 œuvres d'art à des musées partout au Canada. Elle a notamment collaboré avec les musées des beaux-arts à Saskatoon, à Terre-Neuve et au Labrador, à Victoria, à London, en Ontario, et à Ottawa. Il est actuellement associé avec Victoria et avec Terre-Neuve et le Labrador pour entreprendre une tournée d'exposition d'artistes des trois îles et il travaille à élargir ce partenariat pour inclure les îles de Baffin et les îles de la Madeleine. Il a également conclu une entente avec la Mendel Art Gallery à Saskatoon pour que le conservateur autochtone, Morgan Wood, effectue de la recherche originale sur les arts visuels autochtones. En outre, le personnel professionnel du musée assiste à des séminaires nationaux et est encouragé à contribuer à des productions nationales et en ligne.

Le musée des beaux-arts jouit également d'une réputation nationale pour sa remarquable collection de peintures de Robert Harris. Il a exposé les œuvres de nombreux artistes canadiens, dont Jack Shadbolt de la Colombie-Britannique, Paul Lemieux du Québec, Yvon Gallant du Nouveau-Brunswick et John Fox de l'Ontario. Il est actuellement sur le point d'engager un conservateur autochtone.

C'est toutefois par le développement et la présentation d'artistes canadiens de la scène que le Centre réussit le mieux à réaliser son mandat. Plusieurs intervenants locaux et gouvernementaux le considèrent comme un centre de développement pour

³² Advantage Marketing. *Confederation Centre of the Arts Visitor Awareness Research*, automne 2000.





ces futurs artistes. Certains des comédiens que l'on peut admirer dans des productions canadiennes partout au pays ont joué à un moment ou un autre sur la scène principale du Centre. En outre, tous les étés, la Jeune compagnie du Centre offre une formation professionnelle en pause de voix, en danse et en art dramatique et donne également l'occasion à ses artistes de se produire dans ses concerts extérieurs gratuits présentés aux jeunes de tout le pays.

Les intervenants consultés ont également fait état d'un certain nombre d'autres moyens ayant permis de renforcer le profil du Centre. Mentionnons, entre autres, la création de trousseaux pédagogiques sur le patrimoine destinées aux élèves de 8^e année (projet pilote) et d'expositions virtuelles comme l'*Exposition virtuelle de Lucy Maud Montgomery* et *Les gestes et les mots*.

Malgré ces réalisations, le volet national constitue toujours un défi pour le Centre, compte tenu du fait qu'il est installé dans une petite ville d'une petite province, loin des grands centres du pays. La saison touristique de l'Île-du-Prince-Édouard, qui attire plus d'un million de visiteurs chaque année, ne s'étend que des mois de juin à septembre. Très peu de Canadiens se rendent à l'Île-du-Prince-Édouard durant la morte saison. En outre, le Centre dispose de ressources restreintes pour entreprendre des tournées de ses productions théâtrales et de ses expositions au musée des beaux-arts.

Conclusion

Malgré ses ressources financières limitées et sa situation géographique, le Centre a assez bien réussi à exécuter son mandat, qui consiste à offrir des programmes de portée nationale pour promouvoir la diversité canadienne et pour mettre en scène et favoriser l'épanouissement d'artistes venant de l'ensemble du pays. La portée nationale du Centre n'apparaît toutefois pas être suffisante pour attirer des partenaires publics et privés venant de l'extérieur de la région de l'Atlantique. La reprise de la tournée d'*Anne of Green Gables - The Musical™*, ainsi que les nouvelles responsabilités confiées aux membres du conseil d'administration en matière d'activités de financement pourraient permettre au Centre d'accroître sa visibilité sur le plan national.



4.3.2 Programmes en français et services bilingues

L'entente de contribution actuelle passée avec le Centre stipule qu'outre la nécessité de contribuer aux coûts relatifs au budget d'exploitation du Centre, les crédits seront utilisés pour « *donner suite à l'engagement pris par le Centre des arts de la Confédération en 1991 en vertu de l'accord de coopération Canada-Île-du-Prince-Édouard sur le développement culturel en ce qui a trait à la prestation de services en français* ».

Conformément à cette entente, le Centre était tenu d'élaborer un plan d'activités décrivant ses responsabilités concernant la programmation en français et les services bilingues. Le plan d'activités stratégique qui en est résulté en 1992 stipulait que les mesures suivantes devaient être achevées dans un délai de cinq ans³³ :

- *Le conseil d'administration devait établir comme priorité de recruter des membres francophones en son sein et compter au moins trois d'entre eux au niveau national en tout temps* : à ce jour, seul un poste de francophone a été créé au sein du conseil et ce poste a été vacant de 2001 à janvier 2003. Les gestionnaires du Centre et les représentants du conseil d'administration ont indiqué qu'au cours de cette période, quelques candidats avaient été pressentis pour occuper ce poste, mais avaient décliné l'offre. Le poste a maintenant été pourvu.
- *Le Centre devait s'engager à devenir un centre d'art fonctionnellement bilingue, la majorité de ses postes étant désignés comme bilingues. Il y parviendrait en embauchant de nouvelles personnes et en donnant une formation au personnel existant* : après examen de la liste du personnel pour 2000-2001, nous avons constaté qu'environ 95 % du personnel aux guichets et des guides patrimoniaux sont bilingues de même qu'environ 20 % des placiers. Peu de serveurs sont

³³ Même si la présente évaluation ne devait pas se concentrer sur les périodes de financement antérieures du Programme, puisque l'entente actuelle de contribution (2001) inclut explicitement les objectifs de l'entente de contribution de 1991 concernant les services en français, ces objectifs ont été abordés dans le présent rapport. Les résultats du Programme sont examinés à la lumière de chaque objectif et de chaque cible établis pour les services en français dans le plan d'activités du Centre pour 1992.



bilingues³⁴. Selon les représentants de la communauté francophone, le Centre compte très peu de personnes-ressources francophones à l'interne (gestionnaires/membres du personnel) qui parlent français couramment et qui sont reliées à la communauté francophone. Le directeur des programmes en français au Centre n'occupe qu'un poste à temps partiel, et les représentants francophones considèrent cela comme insuffisant pour assurer une bonne collaboration entre le Centre et leur communauté quand il s'agit de repérer de la programmation potentielle en français, de répondre aux besoins de la communauté francophone et de mener des activités de programmation conjointes. Le personnel francophone actuel est perçu comme bien intentionné mais jouissant de pouvoirs limités pour influencer les décisions du Centre en matière de programmation.

- *Les services, autres que celui de la programmation en français, devaient accroître leur niveau de projets en français et commencer à intégrer les programmes en français à leurs activités annuelles* : d'après le document intitulé *Audit of PCH Single Recipient Contribution Programs. Summary of Findings. Confederation Centre of the Arts*, environ 15 % des programmes offerts par le Centre en 2002 étaient en français. L'élément clé de ces programmes est Barchois, un groupe de musiciens acadiens qui a fait ses débuts sur la scène extérieure du Centre, en présentant des concerts gratuits durant le Festival d'été. La popularité de ce groupe est à présent telle qu'il se produit sur la scène principale du Centre tous les automnes et fait en Europe des tournées couronnées de succès. On a produit d'autres spectacles francophones avec, entre autres, les groupes musicaux Vishten (qui s'appelaient avant Celtitude), Boisjoli et Acadilac. De plus, l'été (sauf en 2002), on monte des spectacles francophones présentés gratuitement sur les scènes extérieures, la Jeune compagnie du Centre offre quelques programmes en français et le musée des beaux-arts accueille le Programme des jeunes conservateurs auquel participent des étudiants francophones.

³⁴ *Audit of PCH Single Recipient Contribution Programs. Summary of Findings. Confederation Centre of the Arts, Draft 13 janvier 2003, Hallux Consulting Company.*





Tel qu'il a été mentionné plus tôt, les représentants de la communauté francophone croient que les programmes du Centre offerts en français sont trop limités, surtout durant la morte saison hivernale et au coeur même de la saison d'été. La plupart des spectacles francophones sont prévus à l'automne. Néanmoins, même s'ils considèrent que le Centre doit poursuivre ses efforts pour mettre au point des programmes destinés aux francophones et pour être présent dans la collectivité, les intervenants francophones perçoivent en général qu'un changement positif s'est opéré pour mieux répondre aux besoins de la communauté francophone.

D'importants programmes en français sont prévus pour toute l'année 2003, et les dépenses tripleront entre 2001-2002 et 2005-2006. En 2002-2003, le budget des programmes en français était de 156 109 \$, et couvrait la traduction pour le marketing, le théâtre et les activités du musée des beaux-arts, le salaire du directeur des programmes en français, le Festival d'été et les programmes hors saison. Cela représente une augmentation de 79 % par rapport aux 87 115 \$ dépensés pour les services et les programmes en français l'année précédente.

- *Les documents publiés par le Centre devaient avoir une page couverture bilingue et une section en français expliquant la publication, la quantité de français dans le reste de la publication augmentant graduellement; toute la signalisation à l'intérieur du Centre devrait être bilingue et les conférences de presse ne devraient avoir lieu que lorsqu'un communiqué de presse est publié et disponible dans les deux langues officielles : tous les répondants indiquent que le Centre a considérablement amélioré ses services et ses communications bilingues. Cela inclut les services au guichet, la signalisation et les documents de mise en marché. Cet objectif du mandat du Centre semble être suffisamment bien atteint.*



Le faible bassin de spectateurs locaux (environ 4 % de la population de l'Île est francophone^{35, 36}) représente un défi de taille quand le Centre veut monter des spectacles en français car les spectateurs seront peu nombreux. Les considérations financières inhérentes à de petits auditoires restreignent la capacité du Centre de prendre des risques en matière de programmation.

En outre, la communauté francophone de l'Île a accès à divers lieux de présentation des arts de la scène dans toute l'Île – spectacles présentés par le Carrefour Île St-Jean sur les scènes de centres communautaires et par le théâtre acadien situé à Summerside. Ces lieux de présentation font concurrence à ceux du Centre en ce qui a trait à la clientèle locale et aux touristes francophones. On considère en général que le Centre, de même que l'industrie touristique de l'Île dans son ensemble, n'ont pas encore pleinement exploité le potentiel de spectateurs francophones venant du Nouveau-Brunswick, du Québec et de l'étranger.

Conclusion

Le Centre a grandement amélioré la prestation des services en français, y compris la signalisation, la mise en marché et les services d'accueil. Même si certains membres de la communauté francophone pensent que des améliorations sont encore nécessaires pour tisser des liens avec cette communauté et susciter sa participation aux décisions relatives aux programmes, ils reconnaissent que des efforts supplémentaires ont été consacrés à cet aspect au cours des dernières années. Les effets de l'augmentation de 79 % du budget alloué en 2002-2003 aux services et aux programmes en français pourront vraisemblablement être mesurés dans le cadre de l'évaluation sommative du Programme.

³⁵ Un francophone est décrit ici comme quelqu'un dont la langue maternelle est le français, la langue maternelle étant définie comme la première langue apprise à la maison durant l'enfance et toujours comprise par la personne au moment du recensement.

³⁶ Recensement 2001, population par langue maternelle, provinces et territoires, www.statcan.ca/francais/Pgdb/demo18a.htm





4.3.3 Programmes célébrant les Premières nations

Tel qu'il a été précisé antérieurement, même si les modalités du Programme font état d'une augmentation de la programmation célébrant les Premières nations, cela n'est pas mentionné dans l'entente de contribution actuelle. Interrogés à ce sujet par les vérificateurs, les responsables du Programme n'ont pu qu'émettre l'hypothèse qu'il s'agissait probablement d'une omission³⁷. La célébration des Premières nations dans le cadre des programmes du Centre était cependant un engagement explicite pris par le Centre dans son plan d'activités de 1992, plan mis au point pour donner suite aux engagements contractés dans l'entente de contribution conclue en 1991 avec PCH.

Cet aspect du mandat du Centre semble être le secteur où le moins de progrès a été réalisé. Selon les représentants locaux des Premières nations et d'autres intervenants de l'Île, très peu de programmes mettent en vedette les Premières nations ou font la promotion d'artistes de ce groupe. Il y a plusieurs années, lorsque le Centre a été critiqué au sujet d'une scène controversée impliquant des Premières nations dans *Anne*, il a fallu attendre plusieurs années avant de trouver une solution. Ce retard a endommagé les relations avec les groupes des Premières nations à l'Île-du-Prince-Édouard. Cependant, certains progrès sont à prévoir. Par exemple, un spectacle de percussion mettant en vedette un artiste autochtone fait partie de la programmation de 2003 sur la scène principale.

Dans une certaine mesure, le musée des beaux-arts a mieux réussi à mettre en relief les peuples des Premières nations. Jusqu'à maintenant, une murale a été commandée à un artiste autochtone, Levy Cannon, et certains tableaux d'artistes des Premières nations sont exposés dans le musée des beaux-arts, notamment ceux de l'artiste ojibway Rebecca Bellmore. Un tableau qui a choqué les membres des Premières nations a été retiré du musée à la demande de la communauté.

³⁷ *Audit of PCH Single Recipient Contribution Programs. Summary of Findings. Confederation Centre of the Arts, Draft 13 janvier 2003, Hallux Consulting Company.*





Enfin, il est envisagé de tenir certaines cérémonies d'accueil pour les nouveaux Canadiens qui auraient lieu dans le Hall commémoratif du Centre et qui impliqueraient la participation d'un cercle autochtone.

Selon les quelques représentants locaux des Premières nations consultés dans le cadre de la présente étude, le Centre ne tient pas suffisamment compte de cette composante de son mandat. Ils s'attendent cependant à ce que le Centre agisse à titre de musée permanent présentant les artefacts des Premières nations et des éléments qui revêtent une importance historique. Mais cela ne fait pas partie du mandat du Centre qui est un musée des beaux-arts et non d'histoire.

Conclusion

Les programmes du Centre célébrant les Premières nations sont très limités, et c'est sur cet aspect du mandat qu'on peut observer le moins de résultats.

4.3.4 Programmes célébrant la dualité linguistique

Comme on l'a dit antérieurement, cet élément du mandat du Centre n'est pas clairement défini dans l'entente de contribution ou dans les modalités du Programme. La plupart des intervenants consultés ont eu de la difficulté à faire la distinction entre cette composante et les programmes en français.

Si l'on suppose que l'intention sous-jacente à cette composante du mandat soit d'établir des programmes qui mettent en relief la contribution des langues et des cultures francophones et anglophones à l'histoire et au paysage culturel du Canada, on peut en conclure que le Centre a obtenu des résultats très restreints. Aucun programme n'est axé sur les rôles joués par les Canadiens francophones et anglophones dans l'histoire du Canada ni sur leur importance pour le Canada d'aujourd'hui. Barachois est le seul exemple d'un spectacle qui plaise aux publics francophones et anglophones et présente aux Canadiens anglais la musique folklorique acadienne. Bien que cela soit impossible à déterminer à partir des données disponibles sur la fréquentation, il est cependant possible que d'autres spectacles francophones soient fréquentés par les Canadiens anglophones, faisant



ainsi mieux connaître la culture francophone. La communauté francophone est exposée à un plus grand choix de spectacles en anglais, mais là encore, les données disponibles sur la fréquentation ne révèlent pas quel pourcentage de spectateurs sont francophones.

Conclusion

Les modalités du Programme ainsi que l'entente de contribution conclue avec le Centre doivent définir plus clairement ce que signifie l'expression « célébrant la dualité linguistique » pour mieux orienter les programmes du Centre et pour permettre d'évaluer de manière précise jusqu'à quel point ces aspects du mandat sont atteints.

4.3.5 Création de partenariats avec des bailleurs de fonds des secteurs public et privé

De 2000-2001 à 2001-2002, le Centre a subi une diminution de 7 % des commandites privées et a connu une augmentation de 39 % de celles-ci entre 2001-2002 et 2002-2003, et une autre augmentation de 11 % est prévue pour 2003-2004. Le Centre a également annoncé une augmentation prévue de 54 500 \$ au titre des abonnements et des événements de collecte de fonds pour 2003-2004. De même, on lui a accordé une augmentation de 83 % au titre des subventions de programmation de 2000-2001 à 2001-2002, ce qui représentait une somme additionnelle de 218 700 \$ pour divers programmes. Entre autres, au cours des deux dernières années, le Centre a obtenu des subventions de programmation des organismes suivants :

- Anciens Combattants Canada pour assurer la rediffusion par satellite des visites d'étudiants sur la crête de Vimy;
- l'APECA pour effectuer de la recherche sur les ventes de forfaits patrimoniaux et touristiques et améliorer la signalisation;
- Communications Canada pour financer "Les Visages du Canada";
- Programme des communautés intelligentes d'Industrie Canada pour créer une visite virtuelle de Charlottetown et pour financer le développement d'un site Web de commerce électronique;





- Programme Présentation des arts Canada de PCH pour *L'Île présente*;
- Musée virtuel du Canada pour créer le Musée virtuel de Lucy Maud Montgomery.

Comme nous l'avons indiqué antérieurement, le Centre a également reçu plus de 5 millions de dollars du Programme des espaces culturels de PCH et du Programme de développement des entreprises de l'APECA pour réparer et rénover son immeuble.

Ces changements positifs peuvent être en partie attribués à une restructuration des activités d'expansion et de marketing du Centre après l'adoption de son nouveau plan stratégique. La séparation des fonctions expansion et marketing depuis janvier 2002 de même que la création de *L'Île présente* offrent de nouvelles possibilités de parrainage de la part des entreprises locales. Sobeys est actuellement le commanditaire officiel de *L'Île présente*. Le Centre a également créé des partenariats efficaces avec les industries touristiques et des autocaristes. Le Festival de Charlottetown a été élu événement le plus important au Canada en 2003 par l'American Bus Association et est actuellement commandité par le groupe APM. Enfin, le Centre tiendra sa première collecte de fonds en mars 2003.

En outre, le Service des opérations génère des revenus grâce à ses services d'alimentation et de traiteur offerts au Club 1864, dans l'aire de restauration du jardin et dans le Théâtre Mackenzie – transformable en cabaret. La location des scènes du théâtre génère également des recettes. Enfin, les salles de répétition du Centre ont été louées depuis 15 ans pour qu'il s'y donnent des cours de danse et de théâtre. La location des scènes du théâtre et des salles de répétition génèrent environ 15 000 \$ (net) par année pour le Centre, sans qu'aucun coût direct n'y soit rattaché puisque les salles de répétition utilisées actuellement nécessiteraient les mêmes coûts de chauffage et d'entretien si elles étaient vacantes.

N'empêche que le Centre est continuellement confronté à la nécessité d'obtenir des fonds supplémentaires. Les opinions sont partagées quant à la popularité du mandat commémoratif du Centre lorsqu'il s'agit d'attirer des commandites ou des dons des entreprises. Selon le personnel du Centre, le nationalisme et la fierté du pays





occupent une place importante dans la liste des priorités des entreprises canadiennes. Cependant, toujours selon certains intervenants et d'après une société professionnelle de collecte de fonds engagée par le Centre à l'hiver 2000, le Hall commémoratif en tant qu'outil de marketing auprès des entreprises n'est pas perçu comme un investissement très rentable par les entreprises nationales et régionales en raison de sa situation géographique et de la taille limitée du marché potentiel³⁸. Tous les intervenants consultés s'entendent pour dire que le rôle commémoratif du Centre est difficile à transmettre sur scène.

De plus, les membres du Conseil n'ont pas encore assumé pleinement leur rôle de contributeurs aux efforts de collecte de fonds déployés par le Centre. D'après les gestionnaires du Centre et certains intervenants de l'extérieur, il faut effectuer un changement de culture pour amener les membres du conseil à participer plus activement à la promotion du Centre en tant qu'institution nationale auprès de divers commanditaires commerciaux et gouvernementaux partout au pays. Comme nous l'avons déjà dit, la province de l'Île-du-Prince-Édouard a récemment modifié son processus de nomination au conseil d'administration et désormais jusqu'à quatre membres du conseil national siègent au comité exécutif du conseil.

On perçoit en général le Centre comme une institution gouvernementale plutôt que comme un organisme sans but lucratif, ce qui représente un grand défi pour le Centre, car on s'attend à ce que son fonctionnement soit financé par le gouvernement. On a constaté cette attitude chez les membres de la collectivité locale qui hésitent pour cette raison à verser des contributions au Centre. En corollaire, beaucoup de gens pensent également que le Centre relève du gouvernement fédéral. Selon le personnel du Centre, même si le financement du gouvernement fédéral ajoute de la crédibilité au Centre aux yeux des autres donateurs, il a peut-être servi à certains gouvernements provinciaux de justification pour retirer leur soutien. L'information glanée auprès de deux représentants des provinces indique qu'une condition importante rattachée au soutien des provinces au Centre est que ses activités touchent leur population.

³⁸ *Report of the Interim Executive Director for the 2000/01 Fiscal Year, Annual Meeting of the Fathers of Confederation Buildings Trust, Confederation Centre of the Arts - 20-21 juillet 2001.*





Conclusion

Le Centre a réussi à diversifier ses sources de financement, ce qui était un des principaux objectifs de son nouveau plan d'activités stratégique, mais ces nouvelles sources ne permettent toujours pas de répondre à ses besoins financiers. Le Centre dépend encore beaucoup du financement du Programme et d'autres sources de financement gouvernementales pour assurer son fonctionnement.

4.3.6 Diffusion externe

Dans l'ensemble, tous les intervenants consultés ont l'impression que le Centre a déployé davantage d'efforts pour élargir son rayonnement auprès de la collectivité locale de l'Île. Entre autres exemples de diffusion externe, mentionnons les chorales, qui donnent la possibilité à des jeunes de l'endroit et à des chanteurs amateurs adultes de se produire au Canada et en Europe. Le Centre permet de faire connaître des artistes de la région en mettant ses installations à la disposition des institutions locales comme le College of Piping et une école de danse. Le Centre a également mis au point une trousse pédagogique sur le patrimoine destinée aux élèves de 8^e année, et il accueille les foires scientifiques des écoles. Le musée des beaux-arts offre son programme des jeunes conservateurs qui, chaque année, invite des jeunes d'âge scolaire à monter une exposition autour d'un thème particulier mettant en vedette certaines pièces de collection importantes du musée.

Le Centre a également ouvert ses portes à divers événements communautaires comme la collecte de fonds du Timbre de Pâques, des réceptions de mariage, des cérémonies de collation des grades, des danses d'adolescents, des groupes de musique amateurs, des lancements de CD et la *Studio Series* pour les artistes locaux, série de spectacles présentés dans le studio-théâtre de 180 sièges du Centre au début du Festival d'été.

L'utilisation du musée des beaux-arts pour y tenir des réceptions a permis à un plus grand nombre de visiteurs de se familiariser avec ce lieu et avec le Centre comme tel, contribuant ainsi au sentiment d'appartenance de la collectivité et a réduisant la timidité que pouvaient ressentir certains insulaires. Selon plusieurs intervenants





locaux, certains insulaires hésitaient à visiter le Centre parce qu'ils le percevaient comme une institution réservée à l'élite.

Après les vastes consultations menées auprès de la collectivité en vue d'établir son plan d'activités stratégique, le Centre a répondu à la demande des insulaires qui réclamaient plus de programmes durant la saison morte de l'hiver en lançant son nouveau programme intitulé *L'Île présente*. Comme c'était la première saison de ce nouveau programme d'hiver, il est trop tôt pour déterminer si les insulaires en sont satisfaits. Le Centre fera une étude sur la satisfaction à l'égard de ce programme.

Parmi la population locale, certains groupes ont cependant exprimé leur insatisfaction à l'égard du niveau de diffusion externe du Centre. Comme nous en avons discuté à la section 4.3.2 ci-dessus, les membres de la communauté francophone s'attendent à ce que le Centre s'engage plus activement à obtenir des collaborations et à les consulter concernant la programmation.

Les représentants des Premières nations considèrent également que le Centre ne répond pas à leurs attentes en ce qui a trait à la diffusion au sein de leur communauté. Cet objectif est clairement énoncé dans les modalités du Programme où il est dit que l'on veut « établir des liens plus étroits avec les Premières nations [...] vivant sur l'Île ». Cependant, selon la majorité des intervenants locaux interviewés³⁹, le Centre éprouve des difficultés à communiquer avec une communauté qui ne s'entend pas sur les personnes qui devraient présenter ses points de vue et faire valoir ses intérêts.

En outre, les représentants des Premières nations s'attendent à ce que le Centre mette en valeur les talents de la communauté autochtone locale. Toutefois, la taille restreinte de cette communauté⁴⁰ réduit le nombre potentiel d'artistes intéressés que pourrait aller chercher le Centre. Les représentants de PCH ont proposé que le

³⁹ Cela inclut les résidents de l'Île-du-Prince-Édouard consultés, Premières nations et autres, dans les entrevues ou les groupes de discussion.

⁴⁰ D'après le recensement de 1996, les Indiens inscrits ou soumis à un traité représentent 0,5 % (650 résidents) de la population de l'Île-du-Prince-Édouard. www.statcan.ca/francais/Pgdb/demo37.htm





Centre essaie de joindre les communautés des Premières nations de l'extérieur de l'Île afin d'attirer un plus large bassin de talents et de productions soulignant l'apport de ces communautés. Jusqu'à ce jour, cette possibilité semble avoir été sous-exploitée.

Les membres des communautés multiculturelles se montrent moins critiques à l'égard des activités de diffusion du Centre. Le musée des beaux-arts a produit une exposition de photographies intitulée *Them Equal Us*, illustrant la réalité multiculturelle. Plusieurs groupes multiculturels ont profité des diverses installations du Centre pour organiser, par exemple, des spectacles de danse ou des réceptions. Le festival *Visages du Canada*, qui s'est tenu en février 2003, a réuni plusieurs groupes provenant de ces communautés. Les membres du groupe de discussion des communautés multiculturelles ont indiqué qu'ils assistent à une vaste gamme de spectacles offerts par le Centre et qu'ils sont très satisfaits de la qualité et de la variété de ces spectacles. Néanmoins, plusieurs participants du groupe de discussion ont exprimé le désir que le Centre rayonne davantage auprès des communautés multiculturelles et leur propose ses services. Ces participants ont également noté que, sous la gestion des deux derniers directeurs généraux, le Centre était devenu plus accessible.

L'un des principaux défis auxquels doit faire face le Centre relativement à la diffusion externe concerne les conventions collectives, qui fixent la rémunération du personnel ainsi que les exigences quant à la présence d'employés syndiqués lors d'événements. Ces deux éléments déterminent les tarifs de location des installations du Centre à des groupes locaux. Par exemple, il en coûte approximativement 2 000 \$ pour présenter un spectacle sur la scène principale du Centre. Le Centre a quelquefois aidé des organismes sans but lucratif, en absorbant une partie des coûts. Il ne peut toutefois pas se permettre de réduire systématiquement les coûts de location, tenu qu'il est de respecter cette règle qui l'empêche d'avoir un déficit. De plus, le Centre doit équilibrer son engagement envers la communauté locale et ses dans la programmation nationale.

Un autre défi que doit relever le Centre concerne la limite des ressources humaines et financières qu'il peut consacrer à la diffusion externe. Comme il a été mentionné



précédemment, les ressources relatives au personnel et à la gestion du Centre ont décliné au cours des années. Les membres du personnel continuent à fournir individuellement certains efforts, par exemple, en participant à des comités locaux et à des organismes bénévoles, comme le Club Rotary, mais leur disponibilité restreint de telles activités. Notamment, comme la directrice de la programmation française ne travaille qu'à temps partiel, sa participation à des activités de diffusion externe s'en trouve limitée. Néanmoins, le Centre a réitéré son engagement à l'égard de la diffusion externe en intégrant cet aspect de son mandat à son nouveau plan d'activités stratégique. Il est cependant trop tôt pour mesurer les résultats de ces efforts, en partie du fait que l'opinion publique met généralement un certain temps à remarquer et à noter les changements.

Conclusion

Dans l'ensemble, il est évident que le Centre a amélioré son rayonnement dans la collectivité et que ses nouvelles activités ont été planifiées afin de mieux s'occuper de cet aspect de son mandat. Certains groupes de la collectivité considèrent toujours que le Centre ne fait pas suffisamment d'efforts de diffusion externe, mais il est peut-être trop tôt pour mesurer les résultats que donnent ses plus récents projets, tel *L'Île présente*.

4.3.7 Rôle en tant que monument commémoratif des Pères de la Confédération

Les consultations menées dans le cadre de la présente étude montrent qu'il n'existe pas de consensus quant à la façon dont le Centre devrait jouer son rôle en tant que monument commémoratif des Pères de la Confédération. Certains des intervenants consultés considèrent que le Centre devrait offrir des expositions et des spectacles qui relatent des événements directement liés à la Confédération canadienne. À cet égard, les réalisations du Centre sont nettement insuffisantes, puisque la seule contribution en ce sens demeure le hall commémoratif doté d'un vaste vestibule en marbre contenant une plaque sur laquelle figurent le nom des Pères de la Confédération.





La majorité des intervenants considèrent cependant que le rôle du Centre en tant que monument commémoratif se réalise dans la mise en valeur et l'illustration de l'évolution de l'art au Canada, symbolisant ainsi la vision des Pères de la Confédération. La programmation nationale, bilingue et multiculturelle du Centre ainsi que les expositions de la galerie d'art illustrent dans une certaine mesure cet aspect du mandat.

Conclusion

Sans une définition plus précise et sans objectifs bien définis liés à cet aspect du mandat, il demeure difficile d'évaluer si le Centre a bien joué son rôle de monument commémoratif des Pères de la Confédération.

4.3.8 Faire connaître le musée des beaux-arts

Bien que le musée des beaux-arts fasse partie du Centre et qu'il se trouve sous le même toit, ses activités ne sont pas intégrées à la programmation des spectacles ni aux activités de restauration lucratives du Centre. La collection du musée comprend 15 000 œuvres : peintures, sculptures, dessins et céramiques. En plus des œuvres de sa collection permanente, le musée présente des expositions spéciales, dont certaines bénéficient de l'apport de conservateurs invités venant de partout au Canada. Dans l'entrée du musée, un espace est également réservé aux expositions produites par de jeunes conservateurs.

Selon l'information fournie autant par des représentants de la communauté artistique que par la population de l'Île-du-Prince-Édouard en général, le musée des beaux-arts jouit d'une bonne réputation quant à la qualité de ses expositions et de sa collection permanente. Il possède notamment la plus vaste collection de peintures réalisées par Robert Harris, peintre canadien de renom et considéré comme le « peintre de la Confédération ». Tout concourt à montrer que le musée respecte son mandat comme institution nationale, à la fois par la qualité de ses expositions et par son contenu canadien. En plus des peintures de Robert Harris, le musée offre des expositions de différents peintres canadiens, dont des Autochtones et des Acadiens. Il entretient également des liens avec d'autres musées canadiens.



Le Centre a été critiqué pour ne pas avoir consacré suffisamment d'efforts et de ressources à la promotion des activités du musée des beaux-arts, comparativement à ce qu'il investit dans le marketing des spectacles sur scène. Les spectateurs qui vont au théâtre ne sont pas nécessairement informés des activités du musée, celui-ci étant située à l'autre bout de l'édifice. Il faut noter également que le musée n'est pas facilement accessible aux personnes handicapées. Néanmoins, plusieurs intervenants consultés ont convenu que l'arrivée du nouveau directeur de la galerie et celle du nouveau directeur général du Centre ont coïncidé avec une meilleure intégration du musée à la programmation du Centre. Par exemple, le directeur artistique actuel assiste à toutes les réunions mensuelles du conseil d'administration, et le musée accueille maintenant des événements communautaires, comme des réceptions de mariage et des réunions d'affaires, ce qui donne une plus grande visibilité aux œuvres exposées.

Dans son rapport d'août 2001, *Crossing that Bridge... A study of the Confederation Centre Art Gallery and Museum*, Alfred M. Bogusky a noté que, comparée à sept autres musées publics canadiens, le musée des beaux-arts du Centre fonctionnait avec le plus petit budget d'exploitation et nombre d'employés, même si il gère des installations qui la placent au cinquième rang de ces établissements et possède la plus vaste collection permanente, soit 15 000 œuvres d'art⁴¹. La capacité du musée semble sous-exploitée, et plusieurs intervenants consultés ont souligné l'insuffisance des ressources financières attribuées au Centre. L'une des difficultés que doit aplanir le Centre quand vient le temps d'affecter des fonds au musée des beaux-arts est liée au fait que celui-ci ne génère aucun revenu, contrairement à d'autres éléments de la programmation.

L'estimation du nombre de visiteurs du musée des beaux-arts est passée de 16 500 en 1999-2000 à 12 838 en 2001-2002. Plusieurs facteurs pourraient expliquer cette baisse d'achalandage. En 2001-2002, des rénovations ont obligé le musée des beaux-arts à fermer ses portes plus tôt, ce qui a écourté la saison. De plus, pendant cette même période, le tourisme dans l'Île-du-Prince-Édouard a diminué, ce qui était

⁴¹ BOGUSKY (Alfred M.). *Crossing that Bridge... A study of the Confederation Centre Art Gallery and Museum*, août 2001, p. 17.





conforme à la tendance mondiale dans l'industrie du voyage et ce qui a pu modifier le type d'activités recherchées par les visiteurs de l'Île. En comparaison, la vente des billets de théâtre a aussi diminué de 11 % durant la même période.

Le Centre a déployé récemment de réels efforts pour attirer plus de visiteurs au musée, en ouvrant ses portes à des activités sociales. Il est encore trop tôt pour mesurer les retombées de cette initiative sur le nombre de visiteurs, mais déjà, pour 2002-2003, le musée a enregistré une augmentation de 9 % du nombre de visiteurs.

Conclusion

Dans l'ensemble, le Centre a fait évoluer la situation, car il a mieux fait connaître et mieux positionner le musée et il en a amélioré la programmation, grâce, notamment à des échanges avec d'autres musées des beaux-arts, au programme des jeunes conservateurs, à la trousse pédagogique destinée aux élèves de 8^e année et à l'ouverture aux activités communautaires. Toutefois, il est trop tôt pour déterminer si ces améliorations auront d'importantes répercussions sur le nombre des visiteurs, et la visibilité du musée dans la collectivité et la population canadienne en général, et au sein de la population touristique estivale. Si le musée acquiert une plus grande notoriété, cela donnera au Centre une raison supplémentaire de lui accorder davantage de ressources.

4.3.9 Respect des préférences et des besoins culturels des résidents de l'Île

Comme il a été mentionné, la majorité des résidents de l'Île-du-Prince-Édouard se disent très satisfaits et fiers des activités du Centre. Si la programmation du festival d'été s'adresse autant aux insulaires qu'aux visiteurs de l'extérieur de la province, la programmation d'hiver est spécialement conçue pour répondre aux besoins culturels de la population de l'Île et répondre à ses goûts. À la suite de consultations menées en vue de l'établissement d'un plan d'activités stratégique, le Centre a donné suite à la demande de cette population pour que sa programmation hivernale soit élargie en mettant sur pied le programme intitulé *L'Île présente*. Cette année, cette nouvelle programmation offre 35 nouveaux spectacles, dont un concert en hommage à Willie



Nelson, une production du ballet *Roméo et Juliette* et différents spectacles musicaux présentés sur la scène principale.

Les activités hors saison incluent également des concerts de l'Orchestre symphonique de l'Île-du-Prince-Édouard ou d'ensembles vocaux, les PEI Band Days, le festival de théâtre de l'Île, l'exposition scientifique provinciale, le volet provincial de la Fête du patrimoine, l'ensemble musical du *senior high school* et une pièce de théâtre pour Noël. Certaines de ces activités sont parrainées par le Centre, d'autres par des organismes qui louent le théâtre.

Le Centre offre maintenant plus que des locaux à louer : il organise des activités dans le cadre desquelles le personnel du Centre peut exercer une plus grande influence quant à l'élargissement du public et les risques qui sont pris. Comme il a déjà été noté, il n'est toujours pas possible d'évaluer les effets de la programmation *L'Île présente* sur l'opinion publique locale. Par contre, pour la période hors saison, l'augmentation de l'assistance, qui est passée de 26 000 spectateurs en 1999-2000 à 35 000 pour 2002-2003, témoigne clairement de l'intérêt suscité par les nouvelles activités.

Conclusion

Après la mise en œuvre du nouveau plan d'activités stratégique et de la réorganisation, le Centre a lancé une série de nouveaux projets, dans le but d'améliorer son rayonnement au sein de la population insulaire. Grâce à des programmes comme celui des jeunes conservateurs de la galerie d'art et à la nouvelle programmation hors saison *L'Île présente*, le Centre s'efforce nettement de remplir cet aspect de son mandat. Toutefois, il est trop tôt pour pouvoir mesurer les retombées de ces nouvelles activités de rayonnement sur le niveau de satisfaction des résidents de l'Île. En particulier, il n'est pas certain que la communauté francophone et celle des Premières nations se satisferont des récentes améliorations.





4.3.10 Retombées imprévues

Le Centre a engendré des retombées qui n'avaient pas été explicitement prévues lors de la création du Programme et qui ne découlent pas de l'entente de contribution conclue entre PCH et le Centre. La plus importante de ces retombées constitue l'effet bénéfique du Centre sur l'industrie touristique de Charlottetown et le développement économique de l'Île. Selon des données fournies par l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), le Centre a généré dans la province un impact économique de 25,78 millions de dollars, soit pratiquement la moitié des revenus du secteur arts et culture de l'Île. Le Centre a également contribué à la création d'emplois : environ 319 emplois, dont la plupart sont occupés par des résidents de l'endroit, soit une rémunération totale dépassant 4 millions de dollars. Indirectement, le Centre a également favorisé, dans la province, l'embauche d'autres spécialistes. La production *Anne* a permis de faire connaître l'Île en dehors des Maritimes et dans d'autres pays. Lors de missions commerciales, le Centre est utilisé pour illustrer le talent et le savoir-faire canadiens.

Une autre retombée imprévue mais positive concerne la percée des artistes de l'Île, à la suite de leur participation à des productions locales, en particulier celle de *Anne*, et à des événements d'envergure locale, comme *Barachois* et *Vishten*. La scène principale du Centre est reconnue comme étant une étape importante dans la carrière professionnelle d'un grand nombre de comédiens canadiens, dont le curriculum inclut une participation à une production du Centre. Enfin, le Centre offre aux résidents de l'Île un accès à des activités artistiques d'envergure, ce qui est inhabituel pour une si petite collectivité.

Au cours des consultations, les intervenants ont relevé une retombée négative. En effet, certains d'entre eux ont dit avoir l'impression que les ressources financières attribuées aux personnes et aux organismes de l'endroit par les gouvernements provincial et municipal sont inférieures à ce qu'elles seraient, si ces gouvernements n'apportaient pas leur soutien financier au Centre.



4.4 Facteurs de réussite et défis à relever

Plusieurs facteurs accroissent ou, au contraire, minent la capacité du Centre d'obtenir les résultats prévus.

4.4.1 Facteurs contribuant au succès du Centre

La nouvelle structure gestionnelle et organisationnelle du Centre constitue un important facteur de réussite de celui-ci. Par suite d'une planification stratégique efficace, qui leur a donné une vision et une orientation on ne peut plus claires, les gestionnaires et le personnel du Centre forment maintenant une équipe unie, qui se caractérise par son niveau élevé d'énergie et de dynamisme⁴². La séparation des fonctions de marketing et de développement ainsi que la consolidation des services à la clientèle confiés à un même directeur comptent parmi les changements utiles apportés à la structure organisationnelle.

L'élaboration d'un plan d'activités stratégique semble également avoir contribué au succès actuel du Centre et pourrait s'avérer un bon exemple pour les autres programmes de financement de PCH. Grâce à cet exercice, les gestionnaires du Centre ont pu discuter de son mandat et en arriver à un consensus quant à la direction à prendre. Ce processus a en outre permis aux gestionnaires et aux employés de prendre un engagement ferme envers les diverses composantes du mandat. Ils perçoivent les objectifs d'envergure nationale et de commémoration du Centre comme des composantes clés de son mandat, indépendamment des exigences du Programme et des défis que ces objectifs imposent quant au rendement financier. Utilisé et continuellement mis à jour par tous les gestionnaires, le plan d'activités stratégique sert également d'outil de contrôle du rendement.

Au cours de la dernière année, le partenariat avec les Amis du Centre s'est également amélioré, entraînant une plus grande efficacité dans le recrutement de nouveaux membres et la collecte de fonds destinés aux activités du Centre. Les Amis du Centre sont un organisme sans but lucratif, composé de bénévoles, qui encourage

⁴² L'évaluation ne touchait pas directement l'efficacité de cette nouvelle structure.



la participation, stimule l'intérêt et l'éducation dans le domaine des arts. Outre qu'ils assurent la gestion de la boutique de cadeaux, appelée *Showcase*, les Amis appuient les programmes du Centre, en font la promotion et recueillent des fonds pour le Centre. Les programmes qu'ils appuient incluent la vente et la location d'œuvres d'art, la foire *Pinch Penny*, l'exposition-concours de couronnes de Noël, l'art dans les écoles et les groupes d'appréciation de l'art. Par suite des récentes rénovations de l'édifice et de la nouvelle entente conclue avec les Amis du Centre, l'entrée principale comprend maintenant une boutique de cadeaux, jolie et accueillante, qui attirera probablement un plus grand nombre de visiteurs dans l'édifice et générera plus de ventes.

Il faut également tenir compte du fait que les relations du Centre avec PCH contribuent à son efficacité. Les gestionnaires du Centre soulignent que les représentants régionaux de PCH sont très attentifs et d'un grand soutien. De leur côté, les représentants du Ministère se montrent très satisfaits de l'attention que le personnel du Centre accorde à leurs demandes et de la qualité des rapports qui leur sont fournis.

4.4.2 Défis internes et externes

Niveaux de financement

La majorité des représentants du Centre et des intervenants locaux interviewés considèrent que le financement accordé dans le cadre du Programme est insuffisant pour que le Centre atteigne adéquatement tous ses objectifs, tels qu'ils sont décrits dans l'entente de contribution, et pour que les attentes de chacun des groupes qui forment sa clientèle soient satisfaites. En 2000-2001, les contributions du gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard et de la Ville de Charlottetown ont été supérieures au total des contributions du gouvernement fédéral et des autres provinces.

Malgré les contributions de l'APECA et du Programme Espaces culturels Canada de PCH, destinées aux réparations urgentes de l'édifice, d'autres réparations d'une valeur estimative de 6,5 à 7,5 millions de dollars restent à faire. Le Centre n'est pas parvenu à inclure les coûts d'entretien et de réparation de l'édifice dans son budget.





Portée du mandat du Centre

La portée nationale de son mandat oblige le Centre à offrir une programmation qui corresponde à une gamme diversifiée d'intérêts et d'objectifs. Cette difficulté est accrue du fait que le Centre doit équilibrer son budget et, par conséquent, s'assurer que ses productions et ses activités génèrent des recettes suffisantes. Les efforts déployés pour trouver des sources de financement additionnelles sont liés à la capacité du Centre de convaincre les commanditaires nationaux de la pertinence de sa programmation conçue pour la population canadienne en général.

En outre, le Centre doit chercher l'équilibre entre la nécessité de générer des recettes et ses priorités artistiques. Ce défi a amené le Centre à faire certains choix de programmation que plusieurs insulaires des diverses communautés ont critiqués. D'une part, on a trouvé judicieuses les productions d'une pièce sur Elvis et d'une autre sur l'histoire du rock'n roll américain, parce qu'elles avaient été très populaires et avaient été rentables, et d'autre part, on a jugé qu'elles s'écartaient du mandat du Centre, qui est de présenter des productions ayant un contenu canadien.

Défis externes

Comme il a été discuté précédemment, le fait que le Centre soit perçu comme une institution gouvernementale et que son fonctionnement permanent relève de la responsabilité du gouvernement fédéral empêche le Centre d'atteindre ses objectifs.

La taille restreinte de la population de l'Île-du-Prince-Édouard implique que la clientèle immédiate du Centre est très limitée. Celui-ci doit donc compter sur sa capacité d'attirer un nombre important de touristes durant la saison estivale. De plus, le fait que le Centre soit situé dans la plus petite province canadienne ainsi que la nature saisonnière de sa programmation nuisent à sa capacité d'engager, de rémunérer et de maintenir en poste des employés provenant des autres provinces.

La création d'autres institutions artistiques et culturelles dans l'Île, phénomène plus récent, a également un effet négatif sur le rendement du Centre. La concurrence s'installe. Par exemple, le théâtre acadien, qui a ouvert ses portes à Summerside, attire la majeure partie de l'assistance francophone.





Le fait que le personnel de la scène soit syndiqué limite la souplesse du Centre quand vient le temps d'accueillir des activités communautaires locales.

4.5 Efficacité des mesures de rendement et de l'établissement de rapports

Les statistiques sur les ventes et la fréquentation du Centre sont recueillies de façon continue et compilées par le directeur des finances, qui rédige et transmet les rapports financiers et les rapports d'activités au conseil d'administration et à PCH. Les données financières incluent la vente de billets et les autres sources de revenus : cartes d'adhésion, dons, commandites, location de locaux, vente de nourriture et de boissons, commercialisation et publicité, programmation, contributions et subventions d'exploitation gouvernementales. Les statistiques sur la fréquentation portent sur les visiteurs au Festival de Charlottetown, les concerts extérieurs et la programmation hors saison de même que sur le musée des beaux-arts et tout l'édifice.

Les données financières et les chiffres de fréquentation de l'année financière 2001-2002 servent de base pour afficher les progrès réalisés depuis l'application de l'entente de contribution.

Les rapports financiers mensuels sont remis au conseil d'administration et les rapports semestriels et annuels à PCH. Ces rapports contiennent surtout les données financières et les statistiques de fréquentation. Y sont analysées en profondeur les variations par rapport aux résultats prévus.

Il faudra encore mettre en place un mécanisme pour la collecte de données et l'établissement de rapports de nature plus qualitative (par opposition aux données financières et aux statistiques de fréquentation) sur les résultats et les retombées du Centre. Cette information pourrait, par exemple, inclure les résultats d'une consultation auprès des intervenants quant à leur satisfaction par rapport aux activités du Centre. Une information qualitative, comme l'opinion des pairs, serait



particulièrement utile pour évaluer la qualité des activités du musée des beaux-arts et l'efficacité de son rayonnement au niveau national.

Un Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) a été créé en 2001 pour servir de guide aux gestionnaires ministériels du Programme ainsi qu'à l'organisation bénéficiaire dans l'évaluation des résultats du Programme et le suivi continu du rendement. Ce document n'est plus à jour, puisqu'il a été créé avant l'élaboration du nouveau plan d'activités stratégique. En outre, selon l'équipe d'évaluation, il ne respecterait pas les lignes directrices du Conseil du Trésor relatives à la structure de gestion. La majorité des gestionnaires du Centre en ignorent l'existence, et très peu l'ont utilisé dans le cadre de leurs fonctions.

Le plan d'activités stratégique du Centre joue largement le rôle d'un CGRR, en ce sens qu'il encourage l'évaluation continue du rendement et le suivi des activités. Les gestionnaires soulignent que, lors de réunions de gestion, ils se réfèrent régulièrement au plan pour évaluer les progrès réalisés, et que le document est constamment mis à jour pour refléter les changements.

Le CGRR actuel devrait être révisé pour tenir compte du plan d'activités stratégique et nécessiterait l'élaboration d'un modèle logique et d'indicateurs afin d'aider à cibler les activités et à illustrer comment elles sont liées aux objectifs généraux du Programme. En outre, le CGRR devrait inclure un questionnaire d'évaluation et indiquer quels mécanismes continus de collecte des données doivent être mis en place pour faire la preuve, lors de l'évaluation sommative, que le Programme a bien atteint ses objectifs. Le plan d'activités stratégique du Centre précise clairement les résultats attendus, mais la plupart de ces résultats ne comportent ni indicateurs ni cibles. L'équipe de gestion a commencé la conception d'indicateurs, mais elle n'a pas fixé de date butoir pour l'achèvement de son travail. La stratégie d'évaluation du rendement du Centre nécessite également la mise en place de mécanismes pour la collecte et l'utilisation de l'information relative aux résultats du Programme.



Conclusion

Actuellement, les mécanismes d'évaluation du rendement et d'établissement des rapports semblent avoir été suffisants pour que PCH suive de façon continue le rendement du Centre et que celui-ci transmette ses rapports à PCH. Toutefois, le CGRR et les mécanismes de collecte des données existants seront insuffisants pour mener une évaluation sommative du Programme.

Le plan d'activités stratégique du Centre constitue une base utile pour l'élaboration d'un système détaillé de mesure du rendement et d'établissement de rapports. Le CGRR doit être mis à jour et étoffé à la lumière du nouveau plan. Il faudra également concevoir une stratégie et une grille d'évaluation.





5.0 Conclusions

Le Programme du groupe fiduciaire des édifices des Pères de la Confédération est un programme à bénéficiaire unique conçu en 1964 pour améliorer la capacité du Groupe fiduciaire à favoriser la croissance et le maintien du Centre en tant que seul monument commémoratif des Pères de la Confédération. Pour ce faire, le Programme contribue aux coûts d'exploitation du Centre. Conformément à la plus récente entente de contribution, signée en mars 2001, le Programme a spécifiquement pour but d'aider le Centre à :

- rehausser son profil au niveau national pour ce qui est de l'élaboration, de la production et de la présentation d'œuvres canadiennes;
- accroître le nombre de programmes célébrant les Premières nations et la dualité linguistique;
- rehausser le profil du musée des beaux-arts;
- renforcer les partenariats actuels et à en établir de nouveaux avec des organismes des secteurs public et privé, afin d'augmenter les sources de financement du Centre;
- améliorer son rayonnement dans la collectivité, pour familiariser la collectivité locale avec les arts et le patrimoine et pour resserrer les liens avec les communautés autochtone et francophone de l'Île.

Le Programme respecte les objectifs stratégiques de PCH – notamment en ce qui concerne les éléments suivants : « favoriser la création, la diffusion et la préservation des diverses œuvres culturelles canadiennes » et « favoriser l'accès et la participation des Canadiens et des Canadiennes à la vie culturelle [du] pays ». Bien qu'il soit possible de recourir à d'autres moyens plus économiques pour atteindre ces objectifs, le Centre est la seule institution du domaine artistique qui est située dans cette partie du Canada et qui a un mandat national. Le financement du gouvernement fédéral est essentiel à la réalisation de son mandat.

La conception et les mécanismes d'exécution du Programme sont généralement adéquats pour en assurer une application efficace. La structure de gouvernance et les





voies de communication le sont également. Pour une bonne part, les personnes qui administrent le Programme, tant au Centre qu'à PCH, comprennent clairement leurs responsabilités et leurs fonctions respectives. La seule exception concerne le fait que les résultats attendus par PCH, tels qu'ils sont indiqués dans l'entente de contribution, ne sont pas explicites.

Malgré les préoccupations exprimées quant à la clarté des composantes nationales de son mandat, les intervenants se montrent généralement satisfaits de la qualité de la programmation du Centre. Autant le théâtre que le musée des beaux-arts sont perçus comme des institutions de calibre national, et les habitants de l'Île-du-Prince-Édouard sont fiers de la présence du Centre dans leur collectivité.

En 2001, le Centre a mis en œuvre un plan d'activités stratégique, signal d'un renouveau. Le plan renferme trois buts principaux : rajeunir le mandat et la programmation; changer la culture de l'organisation; se concentrer sur la production de recettes et la collecte de fonds.

Depuis, le Centre a effectué des changements organisationnels pour améliorer son fonctionnement, son efficacité et la qualité de sa programmation de même que pour réduire certains aspects de ses frais généraux administratifs. En outre, le Centre a entrepris d'importantes rénovations, afin de réparer l'édifice et de le rendre plus accueillant. La nouvelle organisation se caractérise par son dynamisme, son esprit d'équipe et son engagement ferme envers le mandat du Centre.

Ces changements ont maintenant des effets positifs sur les activités et la programmation du Centre. Bien qu'il soit encore trop tôt pour évaluer les conséquences à long terme de ces changements, il est possible déjà de faire des observations à propos des succès liés aux composantes spécifiques du mandat national :

- Le Centre a amélioré la prestation de ses services en français. Même si certains membres de la communauté francophone trouvent qu'il y a encore des améliorations à apporter quant aux liens qu'entretient le Centre avec cette communauté et quant à la participation de cette dernière aux décisions de



programmation, ils reconnaissent que des efforts supplémentaires ont été consacrés à cet aspect du mandat au cours des dernières années.

- Les programmes du Centre célébrant les Premières nations sont très limités, et c'est sur cet aspect du mandat qu'on peut observer le moins de résultats.
- Les attentes liées à la célébration des Premières nations et de la dualité linguistique doivent être plus clairement définies, afin de mieux orienter les programmes du Centre et de permettre une évaluation adéquate de la réalisation de ces aspects du mandat.
- Le Centre a réussi à diversifier ses sources de financement. Toutefois, ces nouvelles sources ne permettent pas de satisfaire aux besoins financiers du Centre, et celui-ci demeure toujours fortement tributaire du financement gouvernemental pour assurer son fonctionnement.
- Le Centre a accru son rayonnement dans la collectivité, et de nouvelles activités sont prévues pour améliorer encore davantage cet aspect du mandat. Il est encore trop tôt pour mesurer les retombées des plus récents projets, dont *L'Île présente*, le programme hors saison. Notamment, il n'est pas certain que les communautés francophone et autochtone jugeront les récentes améliorations suffisantes.
- Il a été difficile de définir les attentes du Programme relativement au rôle du Centre en tant que monument commémoratif des Pères de la Confédération. Il est nécessaire que cet aspect du mandat soit précisé.
- Le Centre a apporté certaines améliorations au profil, au positionnement et à la programmation du musée des beaux-arts. Toutefois, il est trop tôt pour déterminer si ces améliorations auront un effet important sur le nombre de visiteurs, le tourisme estival ainsi que sur la visibilité du musée dans la collectivité et la population canadienne en général.

De plus, le Centre a eu des retombées imprévues, autant positives que négatives. Ainsi, il a contribué de manière importante à l'essor de l'industrie touristique de la



ville de Charlottetown et au développement économique de l'Île-du-Prince-Édouard. Il a également contribué à la percée des artistes de l'Île, en leur permettant de participer à des productions locales. En outre, il a donné à la population de l'Île un accès à des événements artistiques d'envergure, ce qui est inhabituel pour une collectivité de cette taille. Toutefois, du côté négatif, certains intervenants ont constaté que les ressources financières attribuées aux personnes et aux organismes de l'endroit par les gouvernements provincial et municipal sont inférieures à ce qu'elles seraient si ce n'était du soutien financier que ces gouvernements apportent au Centre.

À long terme, le succès du Centre dépendra de plusieurs facteurs qui favorisent ou, au contraire, entravent l'atteinte de ses objectifs. Les facteurs favorables à la réussite sont :

- la nouvelle structure de gestion et d'organisation ainsi que l'existence d'une vision et d'une orientation bien définies;
- la mise en œuvre d'un plan d'activités stratégique et ce qui en résulte, soit le ferme engagement ainsi que le haut niveau d'énergie et de dynamisme dont font preuve les gestionnaires;
- l'utilisation du plan stratégique comme cadre de contrôle du rendement;
- le partenariat renforcé avec les Amis du Centre, dont l'organisation favorise le recrutement de membres et la collecte de fonds;
- les bonnes relations entre le Centre et PCH.

Il existe des facteurs, autant internes qu'externes, qui nuiront à l'obtention des résultats. Les facteurs internes sont les suivants :

- l'insuffisance du financement versé par le Programme, ce qui entrave la capacité du Centre à répondre aux attentes de ses diverses clientèles;
- l'insuffisance du financement spécialement destiné à couvrir l'entretien de l'infrastructure et les coûts de réparation;
- l'envergure nationale du mandat du Centre, qui le force à offrir une programmation obéissant à des intérêts et des objectifs divers;





- l'obligation d'avoir un budget équilibré, ce qui signifie que le Centre doit s'assurer que ses activités de collecte de fonds, ses productions et ses autres activités génèrent des recettes suffisantes;
- la nécessité d'établir un équilibre entre les exigences de rentabilité et les priorités artistiques.

Il existe également des défis externes, dont les suivants :

- la perception que le Centre est une institution gouvernementale et que le maintien de son fonctionnement est la responsabilité du gouvernement fédéral;
- la taille restreinte de la population de l'Île-du-Prince-Édouard et, par conséquent, l'obligation du Centre d'attirer un grand nombre de touristes durant la saison estivale;
- la création récente d'autres institutions artistiques et culturelles dans l'Île;
- la syndicalisation du personnel affecté au théâtre, qui limite la souplesse du Centre au moment d'accueillir des activités communautaires locales.

L'évaluation à long terme de la réussite du Centre par rapport à ses objectifs et aux exigences de l'entente de contribution dépendra de l'efficacité des mesures de rendement et de responsabilisation du Programme. Les mécanismes actuels de mesure du rendement et d'établissement de rapports semblent avoir été suffisants pour que PCH effectue un suivi continu du rendement du Centre. Toutefois, le CGRR et les mécanismes de collecte de données existants seront insuffisants lors d'une évaluation sommative du Programme. Néanmoins, le plan d'activités stratégique du Centre constitue une base utile pour l'élaboration d'un système détaillé de mesure du rendement et d'établissement des rapports.



6.0 Recommandations

Les recommandations suivantes sont issues de l'analyse des constatations de l'équipe d'évaluation.

Première recommandation : Conception du Programme

Conformément aux exigences de la Politique sur les paiements de transfert de juin 2000, PCH devrait préciser ses attentes par rapport au Centre, relativement à ce qu'il considère comme des niveaux de rendement acceptables pour atteindre les divers objectifs énoncés dans l'entente de contribution. Il est nécessaire de fixer des objectifs mesurables précis et de déterminer les objectifs ayant trait à la dualité linguistique ainsi qu'au rôle commémoratif du Centre. De tels objectifs pourraient ressembler aux engagements pris par le Centre relativement à ses programmes en français et à ses services bilingues prévus dans son plan d'activités de 1992, élaboré en réponse à l'*Entente de coopération Canada-Île-du-Prince-Édouard sur le développement culturel*. Ces objectifs devraient tenir compte du niveau de financement que le Programme accorde au Centre. En particulier, PCH devrait examiner la pertinence et la faisabilité de chaque objectif du Programme, en fonction du financement qu'il est prêt à verser au Groupe fiduciaire et des obstacles que le Centre doit surmonter pour atteindre ces objectifs (éloignement des grands centres urbains, faible densité de la population locale, brièveté de la saison touristique, etc.).

Réponse de la direction à la Recommandation n° 1 : Conception du Programme

Recommandation acceptée - Le directeur général régional et le directeur général de la Politique des arts prévoient étudier la pertinence et la faisabilité de chaque objectif de la présente entente de contribution en tenant compte des fonds versés au bénéficiaire et des contraintes propres au Centre (éloignement des grands centres urbains, taille de la population locale, courte durée de la saison touristique et autres). Ils clarifieront les objectifs en matière de dualité linguistique du Programme ainsi que le rôle commémoratif joué par le Centre en plus d'établir des objectifs de rendement mesurables.



Calendrier de mise en oeuvre - Le plan d'action proposé établit l'échéancier de la mise en œuvre des mesures issues de cette recommandation.

Deuxième recommandation : Responsabilisation du Programme

Il est recommandé que le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) soit revu pour refléter les indicateurs de rendement et les objectifs révisés de l'entente de contribution. Le CGRR devrait aussi comprendre un modèle logique révisé, une grille d'évaluation et une stratégie d'évaluation. La grille d'évaluation devrait inclure une liste de questions d'évaluation et indiquer l'origine des données. En plus des données financières et statistiques actuelles sur ses activités, le Centre devrait dans le rapport annuel qu'il remet à PCH avoir l'obligation de rendre compte de chaque indicateur de rendement inclus dans le nouveau CGRR.

Il reste aussi à mettre en place un mécanisme pour effectuer la collecte de données et l'établissement de rapports qui soient de nature plus qualitative (par opposition aux données financières et aux statistiques de fréquentation) sur les résultats et les retombées du Centre. Ces données pourraient comprendre, par exemple, une consultation des intervenants du Centre pour connaître leur degré de satisfaction par rapport aux activités du Centre.

Réponse de la direction à la Recommandation n° 2 : Reddition de comptes du Programme

Recommandation acceptée - Le directeur général régional et le directeur général de la Politique des arts prévoient travailler avec les dirigeants du Centre pour améliorer les indicateurs de rendement et s'assurer qu'ils fassent l'objet des prochains rapports du Centre. Ils prévoient aussi élaborer un cadre de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats qui comprendra des indicateurs et des objectifs de rendement appropriés, un modèle logique révisé ainsi qu'une matrice et une stratégie d'évaluation. De plus, ils cerneront la meilleure façon de colliger et de présenter les données qualitatives (plutôt que les données financières ou le nombre de spectateurs) portant sur les résultats et l'incidence du Centre.



Calendrier de mise en oeuvre - Le plan d'action proposé en annexe établit l'échéancier de la mise en œuvre des mesures issues de cette recommandation.

Proposition de plan d'action : de juillet 2003 à mars 2006

ACTION	2003-2004				2004-2005				2005-2006			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Suivi de la vérification interne												
Élaboration d'un plan d'action détaillé		X										
Discussions internes sur les six champs d'activité		X										
Discussions avec la direction du Centre sur le rapport de vérification			X									
Modification de l'entente de contribution et ajout de clauses			X									
Signature de la nouvelle entente de contribution				X								
Orientation du rapport du Centre de 2002-2003 sur les six champs d'activité					X							
Évaluation formative												
Réponse de la direction au bureau du sous-ministre		X										
Révision de l'entente de contribution afin : • de clarifier les objectifs • d'assurer que les objectifs sont pertinents et réalisables • d'établir des objectifs mesurables		X										
Révision des cadres actuels de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats, et de vérification axé sur les risques		X										
Discussion avec la direction du Centre sur les indicateurs de rendement et la nouvelle entente de contribution			X									
Élaboration du mandat et de l'appel de propositions pour le nouveau Cadre de vérification axé sur les risques; choix d'un expert-conseil		X	X									
Mise au point et approbation du nouveau Cadre de vérification axé sur les risques				X								
Production du rapport du Centre en fonction du nouveau cadre					X							
Élaboration du mandat et de l'appel de propositions pour l'évaluation sommative; choix d'un expert-conseil						X						
Exécution de l'évaluation sommative								X	X			
Analyse des résultats de l'évaluation; préparation de la réponse de la direction et autres									X			





Élaboration du mandat et de l'appel de propositions pour le nouveau cadre de gestion et de responsabilisation; choix d'un expert-conseil											X				
											X				
Mise au point et approbation du nouveau cadre de gestion et de responsabilisation											X	X			
Révision et mise à jour du cadre de gestion et de responsabilisation												X			
Préparation de la soumission au Conseil du Trésor avec les nouveaux cadres de gestion et de responsabilisation, de vérification, et les résultats de l'évaluation												X			
Présentation de la soumission au Conseil du Trésor; approbation de ce dernier														X	
Renouvellement du Programme à partir d'avril 2006															

