

**Rapport de l'évaluation formative de deux volets
du Programme de consolidation des arts
et du patrimoine canadiens**

**Capitales culturelles du Canada
et Projets de réseautage**

RAPPORT FINAL

LE 22 JUIN 2005

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire exécutif.....	i
I Introduction.....	1
A. CAPITALES CULTURELLES DU CANADA ET PROJETS DE RÉSEAUTAGE	1
B. QUESTIONS D'ÉVALUATION	6
C. MÉTHODE	7
D. LIMITES DE LA MÉTHODE D'ÉVALUATION	7
II Constatations de l'étude	9
A. CONCEPTION.....	9
B. MISE EN ŒUVRE ET PRESTATION	13
C. PROGRÈS VERS LA RÉALISATION DES RÉSULTATS ESCOMPTÉS.....	19
D. STRATÉGIE DE MESURE DU RENDEMENT ET PRATIQUES.....	23
III Conclusions, recommandations et réponse de la direction	26
A. CONCLUSIONS	26
B. RECOMMANDATIONS ET RÉPONSE DE LA DIRECTION.....	27

ANNEXES

ANNEXE A – LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES

ANNEXE B – GUIDES D'ENTREVUE

Sommaire exécutif

A. Les objectifs de l'évaluation

Le rapport présente les constatations d'une évaluation formative, de portée limitée, de deux volets du Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens (PCAPC) : Capitales culturelles du Canada (CCC) et Projets de réseautage. Puisque ces volets ont été instaurés une année après les autres volets du PCAPC, ils n'ont pas été inclus dans l'évaluation formative du PCAPC, de Présentation des arts Canada et d'Espaces culturels Canada réalisée en 2003.

L'évaluation a porté sur la conception et la prestation des volets, la probabilité d'atteindre les résultats et la stratégie de mesure du rendement. En 2007-2008, une évaluation sommative portera sur l'incidence de tous les volets du PCAPC.

La recherche a été effectuée, entre le 18 janvier et le 31 mars 2005, par Kelly Sears Consulting Group. Elle comprenait un examen des documents et des dossiers de projets ainsi que des entrevues avec 21 intervenants clés.

B. Les volets

Le PCAPC vise à renforcer l'efficacité organisationnelle et à développer les compétences des organismes voués aux arts et au patrimoine.

Le volet Capitales culturelles du Canada contribue à l'atteinte de cet objectif en offrant des prix qui permettent de reconnaître la valeur des réalisations antérieures des collectivités ainsi que leur engagement continu envers les arts et la culture. Le montant des prix peut atteindre 500 000 dollars et une contribution équivalente doit être fournie par le candidat et d'autres bailleurs de fonds.

Depuis la création du volet CCC, 14 prix Capitale culturelle du Canada ont été accordés. Un prix a également été attribué, dans le cadre d'Innovation en collaboration culturelle, pour un projet conjoint de partenariats et d'échanges culturels dans cinq collectivités minières de la Colombie-Britannique et de l'Alberta.

Le volet Projets de réseautage (Réseautage) contribue à l'atteinte des objectifs du PCAPC en appuyant des projets de maillage de portée nationale qui stimulent, améliorent et renforcent le secteur des arts et de la culture au Canada.

Le volet Projets de réseautage a permis d'offrir de l'aide à deux projets : le Réseau des villes créatives qui facilite le partage des connaissances et le développement professionnel des employés des municipalités responsables de la culture, et le Réseau des

arts pour la jeunesse qui fait la promotion des avantages que présentent les arts et la culture pour les enfants et les jeunes.

C. Les constatations

Le volet Capitales culturelles du Canada, qui est présenté comme un programme distinct, et les Projets de réseautage ont tous deux une bonne justification. Le processus d'examen des demandes compte parmi les principales caractéristiques de la prestation des CCC : les demandes sont d'abord examinées par un comité consultatif indépendant, puis par un comité composé des maires des municipalités ayant reçu une désignation à titre de Capitale culturelle du Canada l'année précédente. Les volets CCC et Projets de réseautage peuvent contribuer véritablement et de manière positive à l'atteinte des objectifs du PCAPC, à savoir renforcer l'efficacité organisationnelle et développer les compétences des organismes voués aux arts et au patrimoine.

Voici les principaux points liés à la conception et à la prestation qui ont été relevés :

- ❑ une diminution du nombre de demandes provenant de municipalités désireuses de recevoir une désignation à titre de Capitale culturelle du Canada, malgré l'importance des prix (jusqu'à 500 000 dollars) et, croirait-on, une plus grande sensibilisation des municipalités à l'égard de CCC, et le peu de demandes dans le cadre d'Innovation en collaboration culturelle, un sous-volet de CCC, et du volet Projets de réseautage;
- ❑ délais insuffisant entre le moment où sont annoncés les prix CCC et la période au cours de laquelle les municipalités seront au nombre des capitales culturelles ne laisse pas assez de temps aux collectivités pour planifier et promouvoir l'événement. Certains ont fait observer que, dans le cadre du programme européen ayant servi de modèle à CCC, les capitales recevant une désignation ont plusieurs années pour se préparer;
- ❑ la nécessité d'avoir une quatrième catégorie de désignation au titre des CCC. Il existe présentement trois niveaux : les collectivités ayant une population supérieure à 125 000, les collectivités dont la population se situe entre 50 000 et 125 000, et les collectivités qui ont une population inférieure à 50 000. Des arguments ont été avancés en faveur de l'établissement d'un autre niveau, disposant d'un budget accru, pour les collectivités dont la population est supérieure à 500 000;
- ❑ des préoccupations relatives à la viabilité des projets dans le cadre du volet Projets de réseautage lorsque le financement du gouvernement fédéral aura pris fin.

En ce qui concerne la mesure du rendement, on a constaté que la stratégie de mesure du rendement de CCC et des Projets de réseautage doit être améliorée. Les indicateurs de rendement énoncés dans le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats

et le Cadre de vérification axé sur les risques du PCAPC ne permettront probablement pas de déterminer si les projets au titre des CCC ont renforcé les liens entre les municipalités et les organismes locaux voués aux arts et à la culture et s'ils ont permis d'accroître la viabilité de ces derniers. Puisque les prix accordés dans le cadre des CCC et des Projets de réseautage sont importants, on devrait fournir aux récipiendaires, pour leur permettre de rendre compte de leur rendement, un modèle qui indiquerait l'information à recueillir et comprendrait, au minimum, les conséquences des projets à court et à moyen terme.

D. Recommandations et Réponse de la direction

Recommandation 1 :

Déterminer une date ferme pour annoncer chaque année les désignations à titre de CCC.

Réponse de la direction :

Recommandation acceptée - mise en œuvre achevée

Un calendrier des dates limites pour présenter une demande et des annonces de prix (jusqu'en 2012) a été dressé; il a été rendu public à la conférence annuelle de la Fédération canadienne des municipalités (FCM) et est affiché sur le site Web de CCC.

Recommandation 2 :

S'assurer que les désignations à titre de CCC sont annoncées suffisamment à l'avance de la date de début du projet pour que les municipalités soient capables de planifier correctement leurs projets et d'élaborer des partenariats avec des organismes locaux voués aux arts et à la culture.

Réponse de la direction :

Recommandation acceptée - mise en œuvre achevée

Voir la réponse à la recommandation 1 ci-dessus.

L'incertitude passée concernant les crédits budgétaires et le renouvellement de l'initiative *Un avenir en art*, laquelle octroyait tout le financement pour le volet CCC, a empêché de procéder aux annonces en temps opportun. Le renouvellement sur cinq ans déterminé récemment a permis au programme de fixer le calendrier susmentionné. Lorsque ce cycle sera complètement mis en œuvre, les collectivités disposeront d'environ un an et demi pour planifier l'année de leur désignation à titre de Capitale culturelle du Canada. Avec un délai supplémentaire, la Direction générale de la politique des arts espère être en mesure d'obtenir l'appui de ses autres programmes pour fournir une aide additionnelle aux futures gagnantes.

Recommandation 3 :

Prendre en considération l'établissement d'un quatrième niveau dans le cadre des CCC, comportant une contribution plus élevée, à l'intention des municipalités qui comptent

plus de 500 000 habitants, pour faire en sorte que le volet CCC soit mis davantage en évidence et jouisse d'une plus grande reconnaissance.

Réponse de la direction :

Recommandation acceptée en principe - mise en œuvre partiellement achevée

Seulement neuf collectivités ont une population supérieure à 500 000 habitants, ce qui fait que la concurrence est très limitée. Cependant, le programme examinera les plus récentes données démographiques afin de déterminer d'autres modifications possibles aux catégories de population.

Les modalités révisées de CCC approuvées le 9 mai 2005 par le Conseil du Trésor comprennent une hausse du plafond des contributions pour toutes les catégories de population, y compris une contribution maximale majorée à 2 millions de dollars pour les collectivités de plus de 125 000 habitants.

Calendrier de mise en œuvre : été 2005

Recommandation 4 :

Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de marketing pour sensibiliser davantage les municipalités à CCC et accroître le nombre de demandes.

Réponse de la direction :

Recommandation acceptée - en cours

Au début de 2005, la direction du programme a lancé, conjointement avec les Services de communications du Ministère, une stratégie visant à faire mieux connaître et à commercialiser le programme. Un ensemble d'initiatives a été amorcé dans le cadre de cette stratégie. Les activités déjà réalisées comprennent les suivantes :

- publication d'appels de demandes pour les prix de 2006 dans plusieurs publications municipales et autochtones;
- annonce des nouveaux plafonds de contributions;
- présence à titre d'exposant (depuis 2002) et participation à des ateliers pour les municipalités qui s'intéressent à la culture à la Conférence 2005 de la FCM (du 3 au 6 juin).

Autres mesures prévues :

- lettre de la ministre aux maires du pays pour les inviter à soumettre une demande;
- annonces dans quelque 300 journaux communautaires canadiens, ainsi que dans des quotidiens, hebdomadaires et magazines;
- rayonnement à un plus grand nombre de conférences et activités municipales;
- partenariats accrus avec des organismes communautaires comme la FCM, le Réseau des villes créatives et Les Arts et la Ville.

Les autres propositions contenues dans l'évaluation telles que la tenue de dîners de gala annuels, la réalisation de vidéos des collectivités gagnantes et l'organisation d'ateliers à l'intention des collectivités aspirantes (un tel atelier a eu lieu en 2003) seront examinées aux fins de mise en œuvre au cours de la prochaine année.

Calendrier de mise en œuvre : automne 2005/hiver 2006

Recommandation 5 :

Concevoir des lignes directrices claires et pratiques concernant l'information sur le rendement qui doit être recueillie par les bénéficiaires du financement de CCC et des Projets de réseautage, ainsi que des indicateurs précis.

Réponse de la direction :

Recommandation acceptée - mise en œuvre partiellement achevée

La direction a examiné à fond et a mis à jour le CGRR/CVAR du programme. Des résultats identifiables et concrets ainsi que des indicateurs de rendement ont été déterminés à la fois pour CCC et PR.

Les lignes directrices du programme ont été révisées de manière à fournir plus de renseignements sur la comptabilité générale. Elles comprennent un modèle de budget qui simplifiera les rapports financiers. Les exigences concernant l'établissement de rapports sur les finances et les résultats ont été renforcées dans les accords de contribution conclus avec les bénéficiaires.

Un modèle de rapport sur les résultats sera conçu pour aider les bénéficiaires à établir leurs rapports. La Direction générale envisagera par ailleurs d'embaucher des évaluateurs pour réaliser les évaluations des collectivités gagnantes.

Calendrier de mise en œuvre : été/automne 2005

Recommandation 6 :

Conformément à l'objectif de viabilité de PCAPC, concevoir une stratégie pour faire en sorte que les projets de Réseautage puissent se poursuivre lorsque le financement du Ministère aura pris fin.

Réponse de la direction :

Recommandation rejetée

Le volet Projets de réseautage appuie l'objectif du PCAPC qui consiste à s'assurer que les organismes voués aux arts et à la culture exercent leurs activités dans des collectivités qui valorisent leur existence, qui les considèrent comme un atout essentiel et qui les soutiennent. Les projets de réseautage qui sont financés sont ceux qui sont exécutés à l'échelle pancanadienne de manière à promouvoir l'élaboration de politiques culturelles

et de plans d'action au niveau local ou l'élaboration de partenariats stratégiques qui permettront d'améliorer le milieu artistique et culturel à l'échelle locale. Ces réseaux fournissent les outils stratégiques requis pour renforcer les capacités des collectivités canadiennes et pour favoriser le dialogue sur l'incidence des arts et de la culture en ce qui concerne des aspects de la vie collective tels que la santé, le bien-être, les enfants et les jeunes à risque, ainsi que le développement économique. Les réseaux financés dans le cadre de ce volet construisent une base solide dans tout le Canada qui permettra aux arts de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie; ils ont donc besoin d'un appui continu du gouvernement fédéral.

On espérait à l'origine que les réseaux deviendraient autonomes, mais il est maintenant évident que cette attente est irréaliste. Cependant, le programme collaborera avec ces organismes pour voir à ce que ceux-ci élaborent des stratégies pour conclure davantage de partenariats et pour varier les sources de financement.

I Introduction

Le rapport présente les constatations d'une évaluation formative, de portée limitée, de deux volets du Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens (PCAPC) : Capitales culturelles du Canada (CCC) et Projets de réseautage.

L'évaluation a été menée au cours des premiers stades du cycle de vie des deux volets. Il s'agissait d'évaluer la justesse des méthodes de conception et de prestation, de déterminer si le programme, advenant que la mise en œuvre se poursuive tel que prévu, était susceptible de produire les résultats escomptés et d'évaluer la pertinence de la stratégie de mesure du rendement utilisée. Bref, l'évaluation a permis de vérifier si le programme était dans la bonne voie et de cerner les modifications à apporter.

Les constatations se fondent sur une recherche effectuée par Kelly Sears Consulting Group, du 18 janvier au 31 mars 2005.

A. Capitales culturelles du Canada et Projets de réseautage

En mai 2001, le gouvernement du Canada a lancé *Un avenir en art*, une initiative triennale de 560 millions de dollars visant à soutenir les arts et le patrimoine canadiens¹. Au cours de l'été 2003, on a confirmé le versement d'un financement pour une quatrième année (2004-2005), et, en mai 2005, on a approuvé le versement de fonds pour cinq autres années. L'initiative *Un avenir en art* sera donc maintenu jusqu'en 2009-2010.

L'Initiative *Un avenir en art* inclut, entre autres, le Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens (PCAPC), conçu pour permettre aux Canadiens de participer plus facilement à des expériences culturelles de grande qualité, en misant sur l'amélioration et l'intégration de la structure organisationnelle, administrative et financière des organismes voués aux arts et au patrimoine².

Le programme inclut les volets suivants³ :

- Projets de stabilisation (subventions et contributions)

¹ <http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/special/unavenirenart/fr-intro.cfm>

² Modalités et conditions du Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens, mai 2002.

³ Modalités et conditions du PCAPC, plan du PCAPC et Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats et Cadre de vérification axé sur les risques du PCAPC du 28 août 2003, et ébauche du CGRR et du CVAR du PCAPC du 23 mars 2005.

- ❑ Développement des compétences (subventions et contributions)
- ❑ Fonds de dotation (subventions)
- ❑ Projets de réseautage (contributions)
- ❑ Capitales culturelles du Canada (contributions)⁴,
- ❑ Aide restreinte versée à des organismes voués aux arts menacés de disparaître.

On a procédé en 2004 à une évaluation formative conjointe de trois programmes de l'initiative *Un avenir en art*, soit le PCAPC, Présentation des arts Canada et Espaces culturels Canada. Au moment où on a mené les recherches aux fins de cette évaluation, les volets Capitales culturelles du Canada et Projets de réseautage venaient tout juste d'être mis en œuvre. On a donc reporté leur évaluation; elle fait l'objet de la présente étude.

1. Capitales culturelles du Canada

Le 31 mai 2002, pendant le Congrès annuel de la Fédération canadienne des municipalités, la ministre de Patrimoine canadien a annoncé la mise en œuvre du volet Capitales culturelles du Canada (CCC)⁵.

Présenté publiquement comme un programme distinct, le volet CCC contribue à la réalisation des objectifs du PCAPC en décernant des prix qui permettent de reconnaître la valeur des réalisations antérieures des collectivités ainsi que leur engagement continu envers les arts et la culture.

Les bénéficiaires admissibles sont les municipalités canadiennes, c.-à-d. les villages, les villes, les administrations municipales régionales ou les districts dûment constitués, de même que les organismes sans but lucratif incorporés et indépendants dont les activités favorisent la promotion de pratiques culturelles municipales viables.

Chaque année, quatre municipalités peuvent être désignées à titre de Capitale culturelle du Canada, dans les catégories suivantes :

- ❑ Niveau 1 : prix décernés à des collectivités ayant une population supérieure à 125 000 personnes : un prix par année —maximum 500 000 \$

⁴ Le volet Capitales culturelles du Canada est présenté comme un programme distinct sur le site Web de PCH.

⁵ http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/newsroom/index_f.cfm?fuseaction=displayDocument&DocIDCd=2N0059

- Niveau 2 : prix décernés à des collectivités dont la population se situe entre 50 000 et 125 000 personnes : un prix par année — maximum 500 000 \$
- Niveau 3 : prix décernés à des collectivités qui ont une population inférieure à 50 000 personnes : deux prix par année — maximum 250 000 \$ par prix.

Il existe également un cinquième prix annuel décerné dans le cadre du volet CCC. Il s'agit du prix Innovation en collaboration culturelle. Il est attribué à deux municipalités ou plus situées dans au moins deux provinces ou territoires qui travaillent à développer leurs échanges culturels et à établir des partenariats afin de souligner leur identité réciproque et de constituer un legs artistique et culturel dans chacune d'entre elles. Un prix maximum de 500 000 \$ peut être décerné. Advenant qu'aucun prix ne soit décerné dans cette catégorie, on peut remettre un cinquième prix Capitale culturelle du Canada.

Les collectivités désignées doivent fournir un financement équivalent à celui versé dans le cadre des CCC.

Pour la période triennale de 2001-2002 à 2003-2004, le budget des CCC s'élevait à 5 millions de dollars. Ce même budget se chiffrait à 2,8 millions de dollars pour l'année 2004-2005 et à 2 millions de dollars pour l'année 2005-2006. Le budget s'élèvera à 6,362 millions de dollars par année pour la période de 2006-2007 à 2009-2010⁶.

Les désignations visent à inciter les collectivités à investir davantage dans les arts et la culture, à accroître et à améliorer leurs services culturels, et à renforcer les liens qu'elles entretiennent avec d'autres collectivités⁷.

En ce qui touche la prestation du programme, on a annoncé, le 3 octobre 2002, que l'organisme sans but lucratif Collectivités en fleurs agirait à titre de secrétariat des CCC. Chaque année, on met sur pied un comité consultatif indépendant chargé d'évaluer les propositions en fonction d'une grille de notation élaborée par les responsables du programme. Les membres du comité consultatif, qui regroupe notamment des spécialistes externes des arts et de la politique culturelle, se réunissent deux jours par année pour discuter de la notation et formuler des recommandations. Les recommandations du comité sont ensuite évaluées par un comité consultatif composé des maires des municipalités ayant reçu un prix l'année précédente. Enfin, les recommandations finales sont présentées à la ministre de Patrimoine canadien, qui annonce les désignations à titre de CCC.

⁶ Ministère du Patrimoine canadien, *Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens, Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) et Cadre de vérification axé sur les risques (CVAR), rapport provisoire, 23 mars 2005.*

⁷ http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/ccc/index_f.cfm

Les candidats retenus doivent signer un accord de contribution précisant, entre autres choses, les exigences financières et les exigences en matière de rapport qui s'appliquent à leurs projets.

Le tableau 1 fournit des renseignements concernant les candidats aux prix CCC et au prix Innovation en collaboration culturelle, de même que les récipiendaires de ces prix à ce jour.

Tableau 1 — CCC et Innovation en collaboration culturelle — Candidats et désignations, 2003-2005

Année	N ^{bre} de demandes reçues pour le volet CCC	N ^{bre} de collectivités/noms des collectivités désignées au titre de CCC	N ^{bre} de demandes reçues dans la catégorie Innovation en collaboration culturelle	N ^{bre} de collectivités/noms des collectivités désignées dans le cadre du prix Innovation en collaboration culturelle
2002-2003	34	5 désignations : Vancouver, C.-B. Red Deer, Alb. Thunder Bay, Ont. Caraquet, N.-B. Rivière-du-Loup, Qué.	1	0
2003-2004	32	4 désignations : Regina, Sask. Owen Sound, Ont. Kelowna, C.-B. Powell River, C.-B.	1	1 prix : Lethbridge, Drumheller, Canmore, Crowsnest Pass et Fernie
2004-2005	25	5 désignations : Toronto, Ont. Victoria, C.-B. Algonquins de Pikwàkanagàn, Ont. Annapolis Royal, N.-É. Saint-Jean-Port-Joli, Qué.	1	0

2. Projets de réseautage

Le volet Projets de réseautage vise à soutenir, par des contributions stratégiques, des projets de réseautage d'envergure nationale. Les organismes sans but lucratif constitués

en personne morale au niveau fédéral, provincial et territorial peuvent poser leur candidature⁸.

Les projets de réseautage doivent inclure des employés municipaux responsables de la culture et viser l'amélioration des aptitudes des participants dans l'un des domaines suivants :

- ❑ l'élaboration de politiques et de plans d'action culturels au niveau municipal;
- ❑ la mise en œuvre de saines pratiques de gestion de la part d'organismes artistiques ou patrimoniaux;
- ❑ la participation du secteur privé au soutien d'activités culturelles locales.

Le budget consacré à ce volet s'élevait à 1 million de dollars pour la période triennale de 2001-2002 à 2003-2004, et à 0,5 million de dollars pour 2004-2005. Il se chiffrera à environ 1 million de dollars par année pour la période de 2006-2007 à 2009-2010.

Les projets de réseautage doivent inclure au moins une des activités suivantes :

- ❑ la mise sur pied de tribunes de communication, p. ex. conférences, séminaires ou ateliers, pour promouvoir l'échange d'information ou le dialogue;
- ❑ la production de documents qui guideront les employés municipaux responsables de la culture dans l'élaboration, l'adoption et l'intégration des politiques et des plans d'action, en vue d'élargir la portée des activités culturelles dans les collectivités canadiennes et d'en améliorer l'accessibilité;
- ❑ l'établissement de partenariats stratégiques entre les Projets de stabilisation⁹ du Canada.

Les projets doivent regrouper des participants provenant d'au moins quatre provinces ou territoires du Canada. On accorde la priorité aux projets conçus tout particulièrement pour répondre aux besoins des collectivités autochtones, des collectivités multiculturelles, des communautés de langue officielle en situation minoritaire et des collectivités rurales.

À ce jour, deux projets ont été financés dans le cadre du volet Projets de réseautage : le Réseau des villes créatives et le Réseau des arts pour la jeunesse.

⁸ http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/pcapc-cahsp/05_f.cfm

⁹ Le volet Projets de stabilisation du PCAPC favorise l'adoption, par les organismes artistiques et patrimoniaux sans but lucratif, de saines pratiques en matière de gouvernance, de planification stratégique et d'efficacité organisationnelle. http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/pcapc-cahsp/01_e.cfm

Tableau 1 — Projets de réseautage — candidats et bénéficiaires du financement, 2002-2005

Année	N ^{bre} de demandes reçues pour le volet Réseautage	Noms des bénéficiaires du financement
2002-2003	1	Réseau des villes créatives (1 ^{re} année)
2003-2004	2	Réseau des villes créatives (2 ^e année) Réseau des arts pour la jeunesse (1 ^{re} année)
2004-2005	1	Réseau des arts pour la jeunesse (2 ^e année) Réseau des villes créatives (six derniers mois d'une période de financement de 18 mois)

Le financement versé dans le cadre des volets CCC et Projets de réseautage est déterminé par un accord de contribution et ne peut dépasser le moindre des montants suivants : 50 % du coût total admissible du projet ou 250 000 \$ pour le volet Projets de réseautage ou 500 000 \$ pour le volet CCC.

B. Questions d'évaluation

Dans le cadre de l'évaluation, on a posé les questions suivantes :

- La conception des volets favorise-t-elle la réalisation des objectifs des volets?
- Y a-t-il des problèmes en relation avec la mise en œuvre et la prestation du volet?
- Relève-t-on des premiers indicateurs de progrès vers la réalisation des objectifs prévus?
- A-t-on mis en place une stratégie de mesures du rendement et adopté de saines pratiques?

C. Méthode

Les responsables de l'évaluation disposaient d'un budget limité et ont utilisé deux méthodes pour recueillir les données : un examen des documents et des entrevues avec des intervenants clés.

Dans le cadre de l'examen des documents, on a étudié les dossiers de projet et les documents clés fournis par la direction du programme (lignes directrices du volet, lignes directrices pour les demandes et formulaires de demandes, documents d'information pour le comité consultatif des CCC, documents de politique générale, accords de contribution, ainsi que deux CGRR-CVAR du PCAPC¹⁰). On a également examiné d'autres documents obtenus au cours du processus d'entrevues, par exemple des coupures de presse, des tableaux de ventilation budgétaire des projets, de même que des rapports financiers et des rapports d'activité relatifs aux projets.

Les entrevues auprès des intervenants clés ont pris la forme de conversations en personne ou d'entrevues téléphoniques. On a interrogé 22 personnes, soit quatre membres du personnel ministériel chargés de la prestation du PCAPC, neuf bénéficiaires du financement, deux candidats au prix CCC qui n'ont pas été retenus, quatre membres du comité consultatif chargés de CCC, deux représentants de Collectivités en fleurs et un représentant du Secrétariat des villes d'Infrastructure Canada. On a demandé à interroger des responsables de la Fédération canadienne des municipalités, mais l'organisme a refusé. L'annexe A contient de plus amples renseignements sur les personnes interrogées.

Chaque sujet interrogé a reçu un guide d'entrevue par courriel avant l'entrevue. On a élaboré un guide d'entrevue distinct pour chaque volet. Ces guides figurent à l'annexe B.

D. Limites de la méthode d'évaluation

On relève un certain nombre de restrictions méthodologiques.

Tout d'abord, comme les volets Capitales culturelles du Canada et Projets de réseautage venaient tout juste d'être mis en œuvre au moment de l'étude, on n'a pu analyser qu'une quantité restreinte de renseignements. Par exemple, au moment de l'étude, aucun rapport final de projet n'avait encore été terminé.

De plus, en raison de restrictions budgétaires et d'échéanciers serrés, on a limité la recherche à un examen des documents et à des entrevues menées auprès des principaux intervenants. On n'a organisé aucune enquête auprès des municipalités pour déterminer la

¹⁰ On a examiné les Cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats et les Cadres de vérification axés sur les risques établis pour le PCAPC le 29 août 2003 et le 23 mars 2005, respectivement.

notoriété de CCC ni aucun sondage d'opinion dans le but de savoir si les Canadiens étaient intéressés à visiter les capitales culturelles.

Enfin, on n'a pas interrogé de représentants de la Fédération canadienne des municipalités, l'organisme ayant décliné l'offre qu'on lui avait faite à cet égard. Les documents du programme montrent que la Fédération, qui regroupe environ 1 100 municipalités, avait été consultée au moment de l'élaboration de CCC, ce qui donne à penser qu'elle aurait pu fournir des renseignements utiles concernant la notoriété, les forces et les faiblesses de CCC.

II Constatations de l'étude

Les constatations sont présentées sous les rubriques suivantes :

- A. Conception
- B. Mise en œuvre et prestation
- C. Progrès vers la réalisation des résultats escomptés
- D. Stratégie de mesure du rendement et pratiques.

A. Conception

1. Volet Capitales culturelles du Canada

Les constatations relatives à la conception de CCC sont énumérées ci-dessous.

a) Élaboration du volet CCC

D'après les dossiers ministériels et l'information fournie par les principaux intervenants interrogés, on a élaboré le volet CCC en procédant à des consultations avec la Conférence canadienne des arts et la Fédération canadienne des municipalités, et en examinant le programme des Capitales de la culture de l'Union européenne et la American Capital of Culture Initiative.

En consultant des dossiers ministériels et des sites Internet, on a trouvé plusieurs documents montrant que le volet CCC était en cours d'élaboration dès 1998¹¹. Il s'agissait d'élaborer un volet qui, selon le ministère du Patrimoine canadien, conviendrait davantage aux municipalités canadiennes.

b) Les responsables comprennent bien la raison d'être de CCC

Les représentants des municipalités qui ont déjà été désignées à titre de Capitale culturelle comprennent tous l'importance d'une telle désignation. Les sujets interrogés ont souligné que la désignation comportait deux facettes. D'une part, la désignation à titre de CCC souligne les efforts déployés par des collectivités qui ont prouvé leur intérêt à

¹¹ Voir, par exemple, Conférence canadienne des arts, *Bons sens et sensibilité; analyse annuelle du budget fédéral par la Conférence canadienne des arts, juin 2003*

<http://www.ccarts.ca/en/advocacy/publications/policy/documents/CENTS.pdf>

l'égard de l'art et la culture, par exemple par l'élaboration d'une politique culturelle. Il s'agit de l'aspect « récompense ».

D'autre part, les participants étaient conscients que le volet CCC visait aussi à aider les collectivités à renforcer leur capacité au chapitre des arts et du patrimoine; il s'agit de l'aspect « legs ». Les municipalités sont encouragées à explorer des méthodes qui leur permettraient de réaliser cet objectif, comme la promotion de projets artistiques publics, l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et de plans culturels et la promotion d'activités culturelles auprès des résidents de la collectivité.

Les membres du comité consultatif ont souligné que, pour remporter un prix, les municipalités devaient avoir établi des partenariats avec des collèges à vocation artistique, des universités, des musées ou des groupes artistiques locaux. Les candidats sélectionnés et non sélectionnés qui ont été interrogés ont mentionné que cette exigence était précisée dans le cadre du processus de demande.

c) Le lien entre CCC et le PCAPC n'est pas toujours clairement défini

Les membres du personnel du PCAPC déclarent que le volet CCC est présenté au public comme un programme distinct. La plupart des activités du PCAPC visent les organismes artistiques et patrimoniaux sans but lucratif, tandis que CCC cible les services des arts et de la culture des municipalités.

d) Les objectifs de CCC sont des objectifs à long terme

Un certain nombre de représentants municipaux déclarent que CCC a contribué à convaincre les représentants élus locaux et leurs collaborateurs que les arts et la culture pouvaient améliorer la qualité de vie de leur collectivité.

Les représentants municipaux élus continuent d'accorder la priorité aux infrastructures traditionnelles (routes, systèmes d'égout et installations récréatives) et cherchent à éviter d'augmenter les taxes. Le financement municipal consacré aux activités culturelles est donc très faible. Les désignations à titre de CCC semblent conçues pour inciter les municipalités à allouer un budget aux arts et à la culture.

e) Peu de collectivités se sont portées candidates pour le prix Innovation en collaboration culturelle

On n'a reçu que trois demandes dans la catégorie Innovation en collaboration culturelle, et un seul prix a été décerné. Toutefois, plusieurs sujets interrogés soulignent que le projet sélectionné a remporté un grand succès en permettant à cinq collectivités minières de la Colombie-Britannique et de l'Alberta d'échanger leurs expériences en tant que villes minières et de partager leur évolution historique comme villes tributaires de l'industrie primaire.

Un représentant municipal qui a été chargé d'examiner une demande dans le cadre du prix Innovation en collaboration culturelle a déclaré qu'il est difficile pour les municipalités de rédiger des propositions conjointes, du fait qu'elles ne possèdent que peu d'expérience, sinon aucune, dans la planification intermunicipale.

On a formulé deux suggestions qui permettraient d'accroître le nombre des demandes présentées dans le cadre d'Innovation en collaboration culturelle.

1) Assouplir les critères d'admissibilité. À l'heure actuelle, seuls les projets interprovinciaux sont admissibles. On a donc proposé d'autoriser les projets interculturels, y compris ceux présentés par une seule province ou un seul territoire.

2) S'employer plus activement à faire connaître le programme. Par exemple, on pourrait promouvoir Innovation en collaboration culturelle auprès des responsables de la région d'Ottawa-Gatineau, du fait que ces deux collectivités linguistiques pourraient être intéressées à présenter une demande.

f) Les prix CCC encouragent l'établissement de partenariats

Les participants considèrent que l'importance des contributions financières versées aux collectivités désignées à titre de CCC incite fortement les municipalités à présenter une demande et à établir des partenariats avec les organismes artistiques et culturels locaux.

On estime, notamment, que les prix CCC décernés aux plus petites municipalités de niveau 1 (population supérieure à 125 000 personnes) ont une incidence considérable.

Les participants ont des vues mitigées en ce qui touche les 500 000 \$ versés aux plus grandes villes du niveau 1. Certains affirment que la somme est trop petite pour inciter les métropoles à effectuer la promotion nécessaire. D'autres déclarent que les grandes villes disposent d'un budget limité pour les projets artistiques et culturels et qu'un financement fédéral peut faire toute la différence.

g) Certaines collectivités sont incapables de fournir une contribution équivalente à celle versée dans le cadre de CCC

Plusieurs sujets interrogés ont déclaré que certaines municipalités, surtout les municipalités de petite taille, avaient de la difficulté à fournir un financement équivalent au prix décerné par le gouvernement fédéral.

Au moment de l'évaluation, les membres du personnel de PCH étaient conscients de ce problème et envisageaient d'accroître la part de la contribution versée par PCH. D'après la rétroaction fournie par les personnes interrogées, il semble probable que celles-ci souscrivent à cette idée.

h) Les collectivités pourraient avoir besoin d'aide pour satisfaire aux exigences liées à la présentation d'une demande dans le cadre de CCC

Un certain nombre de sujets interrogés ont déclaré que de nombreuses collectivités avaient besoin d'aide pour commencer à intégrer la planification culturelle dans le processus de planification municipale.

Ils ont proposé que le Ministère mette en place un volet du programme qui permettrait aux municipalités de renforcer leurs capacités; on pourrait allouer des fonds pour l'embauche de planificateurs qui seraient chargés de diriger l'élaboration de plans stratégiques. Un tel moyen aiderait les municipalités à élaborer des plans culturels et, de ce fait, à satisfaire à un critère clé de CCC, celui de disposer de politiques culturelles et de plans d'action.

i) Il pourrait être nécessaire de modifier les catégories de population aux fins du prix CCC

On a laissé entendre qu'il serait préférable, dans le cadre de CCC, de proposer quatre niveaux de désignation plutôt que trois; le financement versé correspondrait ainsi davantage à la taille des municipalités. La quatrième catégorie regrouperait les plus importantes villes du Canada, c.-à-d. celles dont la population dépasse 500 000 habitants (qui sont au nombre de neuf). Les sujets interrogés ont également proposé d'augmenter à un million de dollars le montant attribué dans cette catégorie, afin de garantir que le financement versé suffise à couvrir les coûts de promotion nécessaires pour susciter l'intérêt de la collectivité et assurer la notoriété du programme.

2. Projets de réseautage

À ce jour, deux projets ont bénéficié d'un financement dans le cadre de ce volet : le Réseau des villes créatives et le Réseau des arts pour la jeunesse.

Le Réseau des villes créatives est un organisme qui regroupe des employés municipaux de tout le Canada œuvrant dans le secteur des arts, de la culture et du patrimoine. Le projet a vu le jour dans la région métropolitaine de Vancouver. On a créé un bulletin sous forme d'une liste de diffusion, pour que les participants puissent échanger leurs expériences et communiquer de l'information; le projet a rapidement pris de l'expansion pour regrouper une cinquantaine de villes et plus de 130 personnes. L'intérêt suscité dans l'ensemble du Canada était tel que les fondateurs ont pensé recourir à une nouvelle technologie (un service en ligne) pour assumer la charge de travail. Ils ont donc fait une demande d'aide au Ministère, qui a accepté de financer un projet de réseautage de deux ans.

Quant à l'autre projet, le Réseau des arts pour la jeunesse à Toronto, il n'en est qu'à ses débuts. Ce réseau est un organisme sans but lucratif d'envergure nationale. Il a été créé

par un groupe de spécialistes des arts désireux d'offrir des programmes artistiques durables aux enfants et aux jeunes. Des études montrent que le fait d'exposer les jeunes défavorisés aux arts peut favoriser leur intégration dans la société. Le Réseau des arts pour la jeunesse se distingue de la plupart des autres projets destinés à la jeunesse, qui supposent généralement l'utilisation d'installations récréatives comme des arénes de hockey et des terrains de soccer.

B. Mise en œuvre et prestation

1. Capitales culturelles du Canada

Les sujets interrogés ont fourni une rétroaction concernant les aspects suivants de la prestation du volet :

- a) Promotion du programme
- b) Processus de demande
- c) Processus d'évaluation
- d) Rapports de projet et comptabilité financière
- e) Visibilité du projet
- f) Rapports de projets finaux

a) Promotion du programme

Tout au long des entrevues, on a recherché des hypothèses pour expliquer le nombre relativement faible de demandes et la diminution du nombre de candidats aux prix Capitales culturelles du Canada.

De façon générale, les participants estimaient que le programme Capitales culturelles du Canada n'était pas aussi connu des municipalités qu'il devrait l'être (bien que la représentante d'une collectivité qui avait déjà été désignée à titre de Capitale culturelle ait déclaré que le personnel du bureau du maire et les autres responsables de sa ville avaient à plusieurs reprises reçu de l'information sur le programme). En consultant les dossiers du Ministère, les évaluateurs ont pu constater que le personnel du programme se livrait à des activités promotionnelles.

Plusieurs intervenants ont formulé des suggestions en vue d'améliorer la promotion :

- Organiser des dîners de gala annuels pour honorer les récipiendaires, peut-être à l'occasion des conférences annuelles d'ONG nationaux comme la Fédération

canadienne des municipalités (FCM), et prévoir une présentation vidéo sur les avantages tirés par les municipalités ayant été désignées à titre de Capitales culturelles dans le passé.

- ❑ Organiser des ateliers annuels réunissant les récipiendaires des années précédentes et les collectivités qui pourraient être intéressées à présenter une demande, afin de permettre à ces dernières d'obtenir du soutien pour élaborer des projets.
- ❑ Faire la promotion de CCC à l'occasion des conférences annuelles du Réseau des villes créatives.
- ❑ Assurer la diffusion de rapports annuels sur CCC soulignant les avantages tirés par les collectivités désignées à titre de Capitales culturelles dans le passé.
- ❑ Réaliser un documentaire télévisé (avec la collaboration de Téléfilm Canada?) sur le mouvement des villes créatives en soulignant les avantages tirés par les collectivités désignées à titre de capitales culturelles.

On a suggéré que les activités promotionnelles fassent valoir les avantages pouvant découler d'une désignation à titre de CCC, par exemple l'amélioration de la qualité de vie, la création de nouveaux emplois et la croissance économique, en insistant sur le fait que la désignation à titre de CCC était vraiment un événement prestigieux. En d'autres termes, les intervenants ont laissé entendre que le Ministère devrait créer une « image de marque » de CCC.

La Fédération canadienne des municipalités regroupe environ 1 100 municipalités, y compris de très petites collectivités, dans toutes les provinces et tous les territoires. Du point de vue des évaluateurs, il serait donc logique que le Ministère mette sur pied un projet conjoint avec la FCM en vue de promouvoir CCC.

Les fonctionnaires du Ministère ont déclaré qu'ils étaient déjà en train d'étudier des possibilités de promotion.

Les participants ont suggéré que le nombre limité de demandes pourrait s'expliquer par le nombre relativement restreint de collectivités en mesure de satisfaire à tous les critères d'admissibilité, c.-à-d. verser un financement équivalent à celui du programme et disposer d'une politique culturelle ou d'un plan d'action. En revanche, nombre de collectivités très dynamiques sur le plan artistique et culturel n'ont pas présenté de demande.

Les participants ont déclaré aux évaluateurs qu'on effectuait un suivi attentif auprès des municipalités dont la candidature n'avait pas été retenue, en leur fournissant des commentaires concernant les forces et les faiblesses de leurs propositions et en les

encourageant à poser de nouveau leur candidature, ce qu'ont fait environ 25 collectivités. On a conclu qu'il s'agissait d'un résultat très positif.

b) Processus de demande

Dans le cadre du volet CCC, les participants reçoivent des lignes directrices détaillées concernant la façon de présenter une demande. Les sujets interrogés ont déclaré qu'elles étaient généralement claires et faciles à comprendre, sauf en ce qui touche les coûts admissibles.

Les membres du comité consultatif ont déclaré que la qualité des demandes s'améliorait d'année en année, ce qui prouvait que les formulaires de demande étaient de mieux en mieux conçus et que les conseils fournis aux candidats non retenus étaient de plus en plus judicieux.

Tous les sujets interrogés ont souligné que les délais associés à l'annonce des gagnants de CCC constituaient un problème de taille. Ces délais sont susceptibles de réduire les avantages tirés par les collectivités désignées à titre de CCC. Par exemple, la Ville de Regina a remporté un prix CCC en 2004. Regina a présenté sa candidature en mars 2003. Or, le prix n'a été annoncé qu'en octobre 2003, l'accord de contribution n'a été signé qu'en mars 2004, et le projet ne sera pas terminé avant le 31 juillet 2005. Les responsables interrogés auraient préféré être informés de l'identité des gagnants en juillet 2003, afin de pouvoir amorcer la mise en œuvre des projets dès le début de 2004¹².

Dans le même ordre d'idée, le nom des gagnants de 2005 n'a été annoncé qu'en février 2005, soit à une date trop tardive selon les récipiendaires des années antérieures. Les municipalités aimeraient connaître les décisions plus rapidement, afin de pouvoir entreprendre leurs activités dès le début de l'année au cours de laquelle elles sont désignées. Les sujets interrogés ont précisé que la planification des projets réalisés dans le cadre de CCC exigeait généralement beaucoup de temps. Les projets liés au tourisme, notamment, doivent être entrepris un an à l'avance, de sorte que l'on puisse confirmer les budgets et planifier convenablement les activités de commercialisation (p. ex. publicité dans les publications et les brochures de tourisme provinciales).

Les intervenants ont souligné qu'en Europe, chaque ville désignée disposait de deux à trois ans pour se préparer en vue de l'année où elle recevrait son prix.

Tous les sujets interrogés ont recommandé avec insistance que l'on procède à une restructuration complète du calendrier du volet CCC. Par exemple, les demandes pour les

¹² Les responsables du programme ont précisé que la confirmation du financement dépendait des décisions relatives au budget du programme. L'annonce des prix de 2005 a donc été retardée jusqu'au renouvellement de l'initiative *Un avenir en art*, qui a été annoncée à la mi-décembre. L'identité des gagnants de 2005 ne pouvait être dévoilée qu'après cette décision.

prix de 2008 devraient être soumises au début de 2006, et le nom des gagnants devrait être annoncé au plus tard au milieu de l'année 2006. Les municipalités gagnantes disposeraient ainsi d'un délai d'un an et demi, ce qui leur laisserait suffisamment de temps pour planifier les projets qu'elles souhaiteraient mettre en œuvre dans le cadre de CCC et pour renforcer leurs partenariats avec les organismes artistiques et culturels locaux et avec le secteur privé.

Les participants ont également fourni des commentaires sur les coûts admissibles, toujours en relation avec les lignes directrices sur la présentation des demandes. Certains d'entre eux ont déclaré qu'ils avaient entendu différentes interprétations. Ils ont proposé que le Ministère fournisse, dans le formulaire de demande, un tableau incluant des exemples précis de coûts admissibles et non admissibles.

c) Processus d'évaluation

On a interrogé plusieurs membres du comité consultatif chargé d'examiner et d'évaluer les demandes présentées dans le cadre de CCC. Les membres du comité consultatif ont fait l'éloge de la plupart des aspects des travaux exécutés dans le cadre du programme et des travaux du fournisseur de services chargé de résumer les demandes de projet, d'organiser les activités du comité consultatif et de convoquer celui-ci. En fait, l'un des membres du comité consultatif, fort d'une expérience acquise au fil des ans au sein de divers comités consultatifs gouvernementaux, a déclaré qu'il n'avait jamais rien vu d'aussi efficace que le processus de CCC.

Le personnel du programme fournit un soutien actif tout au long du processus d'examen. Les membres du comité consultatif ont déclaré que ce processus était exhaustif : ils doivent tout d'abord examiner toutes les demandes, puis les évaluer en fonction de lignes directrices détaillées (le système de notation est très précis, de sorte que les notes attribuées à chaque critère doivent être clairement justifiées). Certains membres ont laissé entendre que le système de notation pourrait être quelque peu simplifié, précisant qu'ils doivent fournir trop de remarques détaillées dans certaines sections.

Les membres du comité consultatif ont fourni des commentaires positifs en ce qui touche le résumé de projet inclus dans chaque demande. Ils ont estimé qu'il leur fallait de deux à trois heures pour lire et bien comprendre chaque demande. Ils accordent beaucoup de soin à la notation, du fait qu'ils doivent transmettre les notes qu'ils ont accordées avant la réunion d'Ottawa et être prêts à les justifier devant les autres membres du comité.

Les membres participent également à une réunion avec un groupe de maires de municipalités désignées à titre de CCC l'année précédente.

Au total, les membres du comité consultatif consacrent environ dix jours au processus. Ceux qui participent au programme depuis plus d'un an ont déclaré que le processus s'améliorait chaque année. Selon eux, les intervenants concernés (membres du comité

consultatif, personnel du programme et candidats) se sont livrés à un « exercice d'apprentissage » au cours de la première année. Les membres ont déclaré que le Ministère était ouvert aux suggestions d'améliorations. Ils ont également souligné la qualité sans cesse croissante des demandes, qu'ils ont attribuée à l'amélioration des lignes directrices, à l'amélioration des formulaires de demande et à la rétroaction fournie par le personnel du programme aux municipalités qui se portent candidates de nouveau.

Les membres du comité consultatif ont déclaré qu'ils avaient beaucoup apprécié les entretiens qu'ils avaient eus avec les maires, et qu'ils leur avaient permis d'entrevoir le processus d'examen sous un autre jour (p. ex. en étudiant les types de projets communautaires qui semblent fonctionner). Ils ont vivement recommandé que l'on continue à faire appel à un groupe de maires.

Les membres du comité consultatif ont laissé entendre qu'on devrait déployer davantage d'efforts en ce qui touche, plus précisément, l'aspect « legs » des demandes. Dans le formulaire de demande, les municipalités doivent préciser la façon dont elles s'y prendront pour poursuivre les projets amorcés dans le cadre de CCC après la fin de la période de financement. Il n'est pas facile, pour les candidats, de répondre à cette question ni, pour le comité, d'évaluer les réponses fournies. On a proposé d'inclure une définition plus détaillée de l'aspect « legs » dans les formulaires de demande relatifs au CCC, par exemple en fournissant des exemples positifs et négatifs.

d) Rapports de projet et comptabilité financière

La majorité des commentaires fournis par les sujets interrogés en relation avec CCC portaient sur l'établissement du budget, la comptabilité et la reddition de comptes. Les municipalités estiment que la satisfaction des exigences en matière de rapports prend beaucoup de temps et coûte excessivement cher. Toutes les municipalités ont été surprises de constater la quantité de travaux de comptabilité requise. Les représentants municipaux ont tous déclaré qu'ils avaient dû élaborer leurs propres modèles. Il leur a été particulièrement difficile d'établir un équilibre entre les recettes provenant des contributions de contrepartie et les dépenses trimestrielles. Toutefois, les coordonnateurs de projet ont souligné qu'on avait fini par régler ces problèmes avec l'aide du personnel du programme.

Les intervenants interrogés ont recommandé que le ministère du Patrimoine canadien fournisse des modèles de budget. Ils ont déclaré que de tels modèles étaient habituellement fournis dans le cadre de programmes de subventions municipaux.

Il est clair que le personnel du programme surveille de près les projets liés à CCC. Tous les représentants municipaux ont fait mention d'excellentes relations de travail avec les membres du personnel du Ministère, qu'ils ont trouvés très dévoués et réceptifs. Selon les coordonnateurs de projet de CCC, les membres du personnel de PCH mettent tout en

œuvre pour s'assurer que le Ministère obtient toute l'information financière requise et tout autre renseignement lié au projet.

Les sujets interrogés admettent que les programmes de contribution du gouvernement fédéral sont offerts à une époque où on s'efforce de plus en plus de vérifier l'exactitude de la comptabilité financière et de la reddition de comptes. Toutefois, les participants ont également souligné que les projets de CCC étaient réalisés sous les auspices des municipalités, lesquelles disposent de leurs propres exigences en matière de comptabilité financière et de reddition de comptes. Le service des finances de chaque municipalité collabore avec le service des arts et de la culture afin de garantir que les dossiers pertinents sont conservés et que les dépenses correspondent aux politiques établies. Plusieurs intervenants ont fait remarquer que le risque de fraude était très faible. En outre, le gouvernement fédéral peut procéder à la vérification financière du projet en tout temps (plusieurs vérifications sont prévues pour les prochains mois).

On a proposé d'inclure, dans les lignes directrices de CCC, une mention incitant les municipalités à embaucher un commis comptable pour effectuer la tenue de livres et rédiger les rapports financiers et les frais devraient être inclus dans les dépenses admissibles.

e) Visibilité du projet

D'après les entrevues menées avec les représentants de Capitales culturelles du Canada, il semble que les collectivités aient fait de leur mieux pour assurer la visibilité de CCC. Un représentant de Regina a déclaré que la désignation de Regina à titre de CCC a bénéficié d'une importante couverture de presse à l'échelle locale. Il a montré plusieurs coupures de presse portant sur la désignation de Regina et la conférence du Réseau des villes créatives tenue en 2004 à Regina.

Les collectivités sont conscientes du fait que les accords de financement conclus avec le ministère du Patrimoine canadien incluent des exigences spécifiques relatives à la visibilité. Quelques sujets interrogés estimaient que les petites Capitales culturelles étaient plus susceptibles que les grandes d'acquérir une certaine renommée dans leur collectivité, du fait que, dans les grandes villes, de nombreuses autres activités culturelles et récréatives retiennent l'attention du public.

Par ailleurs, les participants jugeaient que les retards relatifs à l'annonce des villes désignées à titre de Capitales culturelles du Canada contribuaient à réduire la visibilité de CCC.

f) Rapports de projet finaux

Les municipalités désignées à titre de Capitales culturelles doivent soumettre des rapports de projet finaux, y compris des états financiers vérifiés montrant les recettes et les

dépenses totales du projet. Les intervenants ont exprimé des inquiétudes en relation avec ces obligations, en raison du manque de cohérence entre l'information requise par le ministère du Patrimoine canadien et l'information recueillie par les municipalités désignées. Les intervenants souhaitent que le Ministère précise le degré de justification requis en ce qui touche les dépenses financières.

2. Projets de réseautage

Certaines constatations liées au volet CCC s'appliquent également au volet Projets de réseautage. Les bénéficiaires du financement versé dans le cadre de Projets de réseautage ont déclaré que les exigences en matière de rapports et le fardeau administratif étaient très importants. Ils ont précisé que les engagements financiers du Ministère à l'égard du RVC n'étaient confirmés qu'à la dernière minute, et qu'ils devaient donc prendre des décisions de financement avant de savoir s'ils obtiendraient des fonds de PCH.

Les responsables du Réseau des arts pour la jeunesse ont également eu de la difficulté à effectuer la reddition de comptes. Le personnel du Ministère a donc travaillé en étroite collaboration avec le coordonnateur du projet afin d'améliorer le processus de reddition de comptes et de comptabilité financière.

Lorsqu'on leur a demandé d'expliquer le faible nombre de candidatures posées dans le cadre du volet Projets de réseautage, les sujets interrogés ont laissé entendre que les critères d'admissibilité étaient peut-être trop restrictifs, les projets devant mettre à contribution des responsables locaux de la culture. On a proposé d'inclure dans ce volet d'autres types de projet de réseautage. Au moment de l'évaluation, le personnel du Ministère procédait à l'étude de projets de réseautage dans d'autres secteurs.

C. Progrès vers la réalisation des résultats escomptés

1. Volet Capitales culturelles du Canada

a) Information sur l'incidence du projet

On a examiné les extraits et les résultats à court terme de CCC.

Les extraits se mesurent aux accords de contributions conclus avec toutes les collectivités qui ont été désignées à titre de CCC au cours des deux premières années du programme.

Les évaluateurs ont examiné si le volet CCC avait favorisé l'établissement de liens plus solides entre les municipalités et les organismes artistiques et culturels locaux et la participation plus active des citoyens aux activités artistiques et culturelles locales. On a demandé aux municipalités de décrire tout résultat significatif des projets réalisés dans le

cadre de CCC, en précisant, par exemple, si les représentants élus locaux avaient décidé de soutenir davantage les arts et la culture et si les organismes artistiques et culturels locaux étaient devenus plus stables sur le plan financier.

Comme aucune des trois collectivités désignées à titre de CCC ayant participé aux entrevues n'avait terminé son projet, aucun rapport de projet final n'avait encore été rédigé ou présenté au Ministère. Cette situation a étonné les évaluateurs, du fait que le financement alloué dans le cadre de CCC était versé depuis 2003 (en termes simples, on s'attendait à ce que les villes désignées en 2003 terminent leur projet au cours de l'année de leur désignation, et non pas un ou deux ans plus tard). Or, les retards dans l'exécution des projets s'expliquent en partie par des délais relatifs à l'annonce des villes désignées au cours des deux premières années de CCC. Par exemple, la ville de Kelowna a amorcé son processus de demande en octobre 2002. Toutefois, sa demande de projet n'a été présentée qu'en mars 2003. Le prix CCC a été annoncé en octobre 2003, et l'accord de contribution n'a été signé que le 29 mars 2004. Le projet est toujours en cours et sera terminé le 31 décembre 2005. Ainsi, aucun rapport sur les résultats des projets de CCC n'est disponible pour l'instant.

b) Résultats probables des projets de CCC

On a demandé aux personnes interrogées de fournir des commentaires concernant les résultats probables des projets de CCC dans les domaines suivants :

- ❑ Renforcement des liens entre les organismes culturels locaux et les responsables municipaux.
- ❑ Intégration accrue des activités culturelles dans les processus de planification municipale.
- ❑ Exemples d'engagement continu à l'égard des arts et de la culture et d'investissement accru dans ce domaine.
- ❑ Participation accrue des résidents aux activités artistiques et culturelles.

Les sujets interrogés ont soulevé les points suivants :

- ❑ **CCC a renforcé les liens entre les responsables locaux et municipaux de la culture et les organismes artistiques et culturels** – Les répondants ont laissé entendre que CCC a permis l'établissement de partenariats, qui constitue un objectif clé. Par exemple, en vue de poser sa candidature pour le prix CCC, la Ville de Kelowna a tout d'abord organisé une réunion avec 40 intervenants dans le but d'élaborer un processus de planification stratégique permettant la sélection des activités proposées.

- ❑ **L'amélioration de la planification culturelle a eu une incidence positive sur le secteur des arts et de la culture** – À Thunder Bay, le processus de demande relatif à CCC a aidé l'administration locale et les organismes artistiques et culturels à améliorer leurs processus de planification. Thunder Bay dispose maintenant d'une politique culturelle approuvée, et l'Orchestre symphonique de Thunder Bay, qui était auparavant en déficit, a amélioré son processus de planification et affiche à présent un budget équilibré. Le processus de planification de Thunder Bay a été élaboré conjointement par plus de 100 citoyens représentant différents secteurs, y compris les affaires et l'industrie, les organismes artistiques et patrimoniaux, les organismes et les artistes autochtones, les entreprises à vocation culturelle et l'industrie du tourisme. On a laissé entendre que le processus avait incité le conseil municipal à accorder davantage d'importance à la culture.
- ❑ **Les désignations à titre de CCC ont eu une incidence positive sur les collectivités** – Plusieurs personnes interrogées ont déclaré que les désignations à titre de CCC avaient sensibilisé les municipalités aux bienfaits des activités artistiques et culturelles, y compris en ce qui touche l'amélioration de la qualité de vie, les répercussions économiques et le maintien des jeunes dans la collectivité.
- ❑ **Les délais relatifs à l'annonce des désignations à titre de CCC ont restreint l'incidence des projets** – Au cours des deux premières années, notamment, le temps écoulé entre la date limite de présentation des demandes et la date à laquelle le nom des villes désignées a été annoncé a eu une incidence négative sur la qualité des projets de CCC et a réduit les avantages du volet CCC.

Par exemple, la désignation de la Ville de Vancouver à titre de CCC pour 2003 n'a été annoncée qu'en mai 2003. On a mentionné que les responsables avaient dû procéder à l'établissement de partenariats et à la mise en œuvre du projet de façon précipitée, ce qui avait réduit l'efficacité du projet.

À Thunder Bay, les responsables se sont retrouvés dans une situation semblable. Comme la date de l'annonce avait été retardée, les objectifs du plan de communications ont été réduits et on a manqué certaines occasions de relations publiques. Par exemple, un panneau routier annonçant le projet a été livré en retard et, de ce fait, n'a pu être érigé.

Plusieurs répondants ont laissé entendre que les municipalités désignées avaient besoin de plus de temps pour planifier et mettre en œuvre convenablement leurs projets dans le cadre de CCC. Selon eux, idéalement, les municipalités devraient savoir si elles sont désignées deux à trois ans à

l'avance. Les sujets interrogés ont fait remarquer que, dans le cadre du programme de l'Union européenne, les Capitales culturelles disposent de plusieurs années pour se préparer.

- **On dénote peu d'interaction entre les collectivités désignées à titre de CCC** – Les entrevues semblent y avoir peu d'interaction ou d'échange d'information entre les collectivités désignées à titre de CCC et ce, bien qu'un document d'information sur CCC laisse supposer que de tels échanges seraient souhaitables. Apparemment, chaque municipalité élabore sa propre approche en ce qui concerne la passation de marchés avec les groupes artistiques et culturels locaux et l'établissement de rapports financiers. Les répondants ont fait remarquer que le Réseau des villes créatives pourrait être en mesure de faire connaître les pratiques exemplaires et les répercussions positives des projets de CCC.

c) **Un avantage inattendu**

Les participants ont précisé que les municipalités qui n'avaient pas été sélectionnées avaient quand même profité des CCC, puisqu'elles avaient eu l'occasion d'établir des relations plus solides avec les secteurs artistiques et culturels en préparant leur demande.

2. Projets de réseautage

Presque tous les sujets interrogés ont fait l'éloge du Réseau des villes créatives. Le projet semble avoir obtenu la faveur des employés municipaux du secteur culturel dans tout le Canada.

Les participants estimaient que le Réseau des villes créatives aidait les employés municipaux du secteur culturel à échanger de l'information et des pratiques exemplaires. Si une municipalité décide de lancer un programme artistique public, elle peut rapidement obtenir des suggestions d'autres municipalités qui ont déjà mis en place de tels programmes et connaître leurs pratiques exemplaires. On a admis que le Réseau avait considérablement réduit le besoin de « réinventer la roue ».

Les représentants des grandes municipalités ont déclaré qu'ils jouaient un rôle de conseillers auprès des petites municipalités, du fait qu'ils disposaient souvent de plans culturels plus élaborés et qu'ils possédaient une plus grande expérience dans l'organisation des activités culturelles. Les représentants des petites collectivités ont exprimé leur reconnaissance pour l'aide reçue, précisant qu'ils avaient pu élaborer leurs projets plus rapidement en participant au Réseau.

Les sujets interrogés ont également reconnu que le Réseau favorisait le perfectionnement professionnel. Par exemple, dans le cadre de la conférence annuelle du Réseau des villes créatives, les représentants municipaux ont eu l'occasion de tirer profit de l'expérience d'importants promoteurs internationaux de la planification culturelle. On a également fait mention de la publication périodique en ligne du Réseau des villes créatives, (*Nouvelles des villes créatives*), qui est également publiée en format papier.

Une fois établi, le rapport final du Réseau des villes créatives devrait inclure une évaluation de projet; la méthode d'évaluation et les indicateurs de rendement. L'évaluation permettra de mesurer l'incidence d'un financement municipal accru dans le domaine artistique et culturel et de l'aide fournie aux administrations locales pour leur permettre d'appliquer des stratégies plus efficaces de développement culturel. On a recueilli certains renseignements sur l'incidence, notamment des données provenant de sondages menés auprès des participants à la conférence annuelle.

Le Réseau des arts pour la jeunesse, dont la durée prévue est de deux ans, est maintenant en place depuis un an. À ce jour, ses responsables se sont concentrés sur la sensibilisation aux avantages que présentent les arts pour la santé et le bien-être des enfants et des jeunes, et au besoin d'élaborer des programmes artistiques à l'échelle locale. Les promoteurs du projet comptent largement sur le financement versé par Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC) pour fournir leur contribution de contrepartie, du fait qu'ils ont eu de la difficulté à réunir des fonds équivalents à ceux versés dans le cadre de Projets de réseautage. On ne peut se prononcer à savoir si le projet sera viable une fois la période de financement terminée.

Les représentants municipaux interrogés ne connaissaient pas le projet qui, par ailleurs, n'était pas cité dans la récente édition spéciale de *Nouvelles des villes créatives*, publiée par le Réseau des villes créatives et consacrée en partie aux arts et aux jeunes¹³.

Certains participants ont laissé entendre que des fonds de démarrage auraient pu favoriser le renforcement des capacités avant la mise en œuvre du projet.

Le projet étant axé sur le bien-être des jeunes et l'emploi des jeunes, certaines personnes interrogées estimaient qu'il aurait peut-être dû être réalisé sous l'égide de RHDC, en collaboration avec le ministère du Patrimoine canadien (et d'autres partenaires, comme le ministère de la Justice, Santé Canada et le Conseil des arts du Canada).

D. Stratégie de mesure du rendement et pratiques

Comme les projets liés aux volets CCC et Projets de réseautage ne sont pas encore terminés, il n'a pas été possible d'examiner des rapports de projet finaux. Cependant, le

¹³ Réseau des villes créatives, *Nouvelles des villes créatives, Édition spéciale, 2004*.

CGRR/CVAR du PCAPC a été examiné et on a abordé la question de la mesure du rendement au cours des entrevues.

Les participants ont conclu que la stratégie de mesure du rendement incluse dans le CGRR/CVAR devait être peaufinée davantage, du fait qu'elle couvrait tous les volets du PCAPC, mais qu'elle incluait peu d'éléments propres à CCC ou au volet Projets de réseautage. Aucun indicateur ne montrerait si les projets du volet CCC avaient permis de renforcer les liens entre les municipalités et les organismes artistiques et culturels locaux, ou s'ils avaient permis de renforcer la viabilité de ces organismes.

Dans le cadre du volet CCC, les candidats doivent préciser dans leur demande les objectifs et les résultats attendus des activités proposées, ainsi que les méthodes qu'ils comptent utiliser pour les mesurer.

Les principaux sujets interrogés ont déclaré qu'ils avaient besoin d'obtenir davantage de conseils de la part du personnel du programme concernant la façon de mesurer les résultats du projet et de rendre des comptes à ce sujet. En général, selon les participants, le fait d'avoir terminé les activités proposées signifiait que le projet avait eu du succès. En d'autres termes, les candidats sélectionnés tendaient à mettre l'accent sur les extrants plutôt que sur les résultats.

Le cadre a permis de cerner un certain nombre de risques liés au programme. Les évaluateurs ont relevé deux risques particulièrement importants :

- **Dépendance continue des candidats sélectionnés à l'égard du financement fédéral dans le cadre du volet Projets de réseautage** — Les évaluateurs ignorent si les candidats sélectionnés dans le cadre du volet Projets de réseautage seront en mesure de poursuivre leurs activités en l'absence d'un soutien fédéral continu. Par ailleurs, la stratégie d'atténuation des risques du programme n'est pas claire. Les responsables des projets mis en œuvre dans le cadre du volet Projets de réseautage ne réussiront peut-être pas à réaliser l'objectif du PCAPC, qui consiste à créer des organismes artistiques et culturels viables.
- **Absence de données sur les résultats (indicateurs de rendement clés)** – Les évaluateurs ont constaté qu'on n'avait pas recueilli de données sur les périodes précédant ou suivant la mise en œuvre des projets de CCC. Les municipalités disposent donc de peu d'informations prouvant l'efficacité de leur projet, c'est-à-dire montrant si celui-ci permet d'accroître la viabilité des organismes artistiques et culturels locaux. On s'attend à ce que les rapports de projet finaux contiennent certaines informations sur les résultats (les rapports des projets de 2003 seront déposés sous peu). Toutefois, en l'absence d'indicateurs de rendement clairement précisés, les récipiendaires se fonderont vraisemblablement sur diverses approches pour mesurer le succès, et le Ministère aura de la difficulté à évaluer l'incidence globale.

- Les principaux répondants ont déclaré qu'ils avaient différents plans pour évaluer leurs projets. L'un prévoit résumer les extraits du projet et rendre compte des dépenses. Un autre envisage d'organiser une enquête auprès des résidents de la collectivité afin de connaître leur point de vue sur les principales activités de CCC. On a conclu que cette dernière approche correspondait davantage aux exigences de l'accord de contribution et qu'elle serait plus utile dans le cadre d'une éventuelle évaluation sommative effectuée par le Ministère.
- Jusqu'à ce que les exigences en matière d'information soient précisées davantage, les rapports de projet risquent selon toute vraisemblance de demeurer anecdotiques et subjectifs et de manquer de cohérence ou de rigueur. On doit établir des indicateurs de rendement pouvant être utilisés par tous les bénéficiaires. Ces indicateurs devraient être fournis aux organismes qui ont déjà été financés, et inclus dans les lignes directrices de CCC et de Projets de réseautage et dans les accords de contribution qui seront conclus avec de futures bénéficiaires.
- Les participants ont formulé certaines suggestions concernant les renseignements qui devraient être inclus dans les rapports de projet :
 - Le financement provenant d'autres sources destiné aux projets de CCC et de Projets de réseautage, y compris les fonds de contrepartie.
 - La municipalité a-t-elle élaboré un plan de développement culturel, et le conseil municipal l'a-t-il approuvé officiellement?
 - Le soutien financier versé par la municipalité aux organismes artistiques et culturels locaux a-t-il été modifié? Si oui, de combien (écart entre le montant versé avant CCC et le montant versé après CCC)?
 - L'attitude du public à l'égard du financement municipal des organismes artistiques et culturels locaux a-t-elle évolué avant comme après la désignation de la municipalité à titre de CCC? Si oui, dans quelle mesure?
 - Rétroaction de la collectivité concernant la désignation à titre de CCC.

III Conclusions, recommandations et réponse de la direction

A. Conclusions

Chacun des deux volets du PCAPC — Capitales culturelles du Canada et Projets de réseautage — peut contribuer de façon significative et positive à la réalisation des objectifs du programme, c.-à-d. renforcer l'efficacité organisationnelle et renforcer les capacités des organismes artistiques et patrimoniaux.

Les liens entre CCC et les organismes voués aux arts et au patrimoine sont indirects. En fournissant un soutien financier aux collectivités désignées à titre de Capitales culturelles pendant un an, le volet favorise l'élaboration et la mise en œuvre de politiques culturelles, de même que la prise de mesures appropriées, l'essor du tourisme culturel et l'élaboration de plans de commercialisation. Les résultats de la recherche démontrent de nombreux avantages, ce qui laisse supposer que les liens établis entre les municipalités et les organismes artistiques et culturels locaux dans le cadre de tels projets pourraient être maintenus longtemps après la fin des activités organisées dans le cadre de CCC.

Depuis la mise sur pied du volet Projets de réseautage, seulement deux projets ont été financés dans le cadre de ce volet; les résultats sont donc moins concluants à ce chapitre. Le premier projet a suscité beaucoup d'enthousiasme. Il s'agit du Réseau des villes créatives, un réseau national dont les employés municipaux chargés des arts et de la culture peuvent se servir pour échanger de l'information et profiter de l'expérience des autres. Toutefois, la viabilité de ce projet est incertaine. On ignore si on obtiendra les ressources nécessaires pour maintenir le réseau lorsque PCH cessera de le financer.

On a relevé deux problèmes de conception et de prestation devant être réglés immédiatement.

Tout d'abord, une diminution du nombre de demandes provenant de municipalités désireuses de recevoir une désignation à titre de Capitales culturelles du Canada, malgré l'importance des prix (jusqu'à 500 000 \$) et, croirait-on, une plus grande sensibilisation des municipalités à l'égard de CCC. En 2003, 34 demandes ont été soumises, comparativement à 32, en 2004, et à 25, en 2005.

Le sous-volet (de CCC) Innovation en collaboration culturelle et le volet Projets de réseautage ont également suscité un intérêt limité. À ce jour, on a reçu trois demandes de financement, dont une a été retenue, pour la catégorie Innovation en collaboration

culturelle, qui existe depuis trois ans. Par ailleurs, deux organismes ont été financés dans le cadre du volet Projets de réseautage (pendant une période de deux à trois ans).

On signale un second problème de conception et de prestation : le peu de temps entre le moment où sont annoncés les prix CCC et l'année au cours de laquelle les municipalités seront au nombre des capitales culturelles.

Tandis que les villes européennes désignées à titre de capitales culturelles disposent de plusieurs années pour se préparer, les municipalités canadiennes obtiennent parfois la confirmation de leur désignation à titre de Capitales culturelles l'année même où elles sont désignées, ce qui ne leur laisse pas assez de temps pour élaborer du matériel publicitaire efficace.

À l'examen des résultats de la recherche, on peut se demander s'il y a lieu de créer une quatrième catégorie de désignation au titre des Capitales culturelles. Il existe actuellement trois niveaux : les collectivités ayant une population supérieure à 125 000 personnes, les collectivités dont la population se situe entre 50 000 personnes et 125 000 personnes et les collectivités qui ont une population inférieure à 50 000. La première catégorie est très vaste, et il serait judicieux de la diviser en deux, afin d'établir une catégorie distincte pour les municipalités dont la population est supérieure à 500 000 personnes.

En ce qui concerne la mesure du rendement, on a constaté que la stratégie de mesure du rendement de CCC et des Projets de réseautage doit être améliorée. Les indicateurs de rendement énoncés dans le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats et le Cadre de vérification axé sur les risques du PCAPC ne permettront probablement pas de déterminer si les projets de CCC ont renforcé les liens entre les municipalités et les organismes locaux voués aux arts et à la culture et s'ils ont permis d'accroître la viabilité de ces derniers. Puisque le financement accordé dans le cadre des CCC et des Projets de réseautage sont appréciables, on devrait fournir aux récipiendaires un modèle qui préciserait l'information à recueillir et, à tout le moins, les conséquences des projets à court et à moyen termes.

B. Recommandations et Réponse de la direction

Recommandation 1 :

Déterminer une date ferme pour annoncer chaque année les désignations à titre de CCC.

Réponse de la direction :

Recommandation acceptée - mise en œuvre achevée

Un calendrier des dates limites pour présenter une demande et des annonces de prix (jusqu'en 2012) a été dressé; il a été rendu public à la conférence annuelle de la Fédération canadienne des municipalités (FCM) et est affiché sur le site Web de CCC.

Recommandation 2 :

S'assurer que les désignations à titre de CCC sont annoncées suffisamment à l'avance de la date de début du projet pour que les municipalités soient capables de planifier correctement leurs projets et d'élaborer des partenariats avec des organismes locaux voués aux arts et à la culture.

Réponse de la direction :

Recommandation acceptée - mise en œuvre achevée

Voir la réponse à la recommandation 1 ci-dessus.

L'incertitude passée concernant les crédits budgétaires et le renouvellement de l'initiative *Un avenir en art*, laquelle octroyait tout le financement pour le volet CCC, a empêché de procéder aux annonces en temps opportun. Le renouvellement sur cinq ans déterminé récemment a permis au programme de fixer le calendrier susmentionné. Lorsque ce cycle sera complètement mis en œuvre, les collectivités disposeront d'environ un an et demi pour planifier l'année de leur désignation à titre de Capitale culturelle du Canada. Avec un délai supplémentaire, la Direction générale de la politique des arts espère être en mesure d'obtenir l'appui de ses autres programmes pour fournir une aide additionnelle aux futures gagnantes.

Recommandation 3 :

Prendre en considération l'établissement d'un quatrième niveau dans le cadre des CCC, comportant une contribution plus élevée, à l'intention des municipalités qui comptent plus de 500 000 habitants, pour faire en sorte que le volet CCC soit mis davantage en évidence et jouisse d'une plus grande reconnaissance.

Réponse de la direction :

Recommandation acceptée en principe - mise en œuvre partiellement achevée

Seulement neuf collectivités ont une population supérieure à 500 000 habitants, ce qui fait que la concurrence est très limitée. Cependant, le programme examinera les plus récentes données démographiques afin de déterminer d'autres modifications possibles aux catégories de population.

Les modalités révisées de CCC approuvées le 9 mai par le Conseil du Trésor comprennent une hausse du plafond des contributions pour toutes les catégories de population, y compris une contribution maximale majorée à 2 millions de dollars pour les collectivités de plus de 125 000 habitants.

Calendrier de mise en œuvre : été 2005

Recommandation 4 :

Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de marketing pour sensibiliser davantage les municipalités à CCC et accroître le nombre de demandes.

Réponse de la direction :

Recommandation acceptée - en cours

Au début de 2005, la direction du programme a lancé, conjointement avec les Services de communications du Ministère, une stratégie visant à faire mieux connaître et à commercialiser le programme. Un ensemble d'initiatives a été amorcé dans le cadre de cette stratégie. Les activités déjà réalisées comprennent les suivantes :

- publication d'appels de demandes pour les prix de 2006 dans plusieurs publications municipales et autochtones;
- annonce des nouveaux plafonds de contributions;
- présence à titre d'exposant (depuis 2002) et participation à des ateliers pour les municipalités qui s'intéressent à la culture à la Conférence 2005 de la FCM (du 3 au 6 juin).

Autres mesures prévues :

- lettre de la ministre aux maires du pays pour les inviter à soumettre une demande;
- annonces dans quelque 300 journaux communautaires canadiens, ainsi que dans des quotidiens, hebdomadaires et magazines;
- rayonnement à un plus grand nombre de conférences et activités municipales;
- partenariats accrus avec des organismes communautaires comme la FCM, le Réseau des villes créatives et Les Arts et la Ville.

Les autres propositions contenues dans l'évaluation telles que la tenue de dîners de gala annuels, la réalisation de vidéos des collectivités gagnantes et l'organisation d'ateliers à l'intention des collectivités aspirantes (un tel atelier a eu lieu en 2003) seront examinées aux fins de mise en œuvre au cours de la prochaine année.

Calendrier de mise en œuvre : automne 2005/hiver 2006

Recommandation 5 :

Concevoir des lignes directrices claires et pratiques concernant l'information sur le rendement qui doit être recueillie par les bénéficiaires du financement de CCC et des Projets de réseautage, ainsi que des indicateurs précis.

Réponse de la direction :

Recommandation acceptée - mise en œuvre partiellement achevée

La direction a examiné à fond et a mis à jour le CGRR/CVAR du programme. Des

résultats identifiables et concrets ainsi que des indicateurs de rendement ont été déterminés à la fois pour CCC et PR.

Les lignes directrices du programme ont été révisées de manière à fournir plus de renseignements sur la comptabilité générale. Elles comprennent un modèle de budget qui simplifiera les rapports financiers. Les exigences concernant l'établissement de rapports sur les finances et les résultats ont été renforcées dans les accords de contribution conclus avec les bénéficiaires.

Un modèle de rapport sur les résultats sera conçu pour aider les bénéficiaires à établir leurs rapports. La Direction générale envisagera par ailleurs d'embaucher des évaluateurs pour réaliser les évaluations des collectivités gagnantes.

Calendrier de mise en œuvre : été/automne 2005

Recommandation 6 :

Conformément à l'objectif de viabilité de PCAPC, concevoir une stratégie pour faire en sorte que les projets de réseautage puissent se poursuivre lorsque le financement du Ministère aura pris fin.

Réponse de la direction :

Recommandation rejetée

Le volet Projets de réseautage appuie l'objectif du PCAPC qui consiste à s'assurer que les organismes voués aux arts et à la culture exercent leurs activités dans des collectivités qui valorisent leur existence, qui les considèrent comme un atout essentiel et qui les soutiennent. Les projets de réseautage qui sont financés sont ceux qui sont exécutés à l'échelle pancanadienne de manière à promouvoir l'élaboration de politiques culturelles et de plans d'action au niveau local ou l'élaboration de partenariats stratégiques qui permettront d'améliorer le milieu artistique et culturel à l'échelle locale. Ces réseaux fournissent les outils stratégiques requis pour renforcer les capacités des collectivités canadiennes et pour favoriser le dialogue sur l'incidence des arts et de la culture en ce qui concerne des aspects de la vie collective tels que la santé, le bien-être, les enfants et les jeunes à risque, ainsi que le développement économique. Les réseaux financés dans le cadre de ce volet construisent une base solide dans tout le Canada qui permettra aux arts de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie; ils ont donc besoin d'un appui continu du gouvernement fédéral.

On espérait à l'origine que les réseaux deviendraient autonomes, mais il est maintenant évident que cette attente est irréaliste. Cependant, le programme collaborera avec ces organismes pour voir à ce que ceux-ci élaborent des stratégies pour conclure davantage de partenariats et pour varier les sources de financement.

Annexe A

Liste des personnes interrogées

Liste des personnes interrogées

Ministère du Patrimoine canadien

Cynthia White Thornley

Directrice générale, Direction générale de la politique des arts

Robert Hunter

Directeur, Appui stratégique aux arts

Direction générale de la politique des arts

Louise Morrison

Gestionnaire nationale de programme

Direction générale de la politique des arts

Marlene Chan

Conseillère principale en politiques, Politiques et planification

Direction générale de la politiques des arts

Infrastructure Canada

Kathleen Owens

Analyste principale

Infrastructure Canada

Bénéficiaires de financement dans le cadre du volet Projets de réseautage

Réseau des arts pour la jeunesse

Réseau des villes créatives (également interrogé à titre de représentant de la Ville de Vancouver)

Réseau des villes créatives

Bénéficiaires de financement dans le cadre du volet Capitales culturelles du Canada

Ville de Thunder Bay

Ville de Regina

Hôtel de Ville de Kelowna

Annexe B

Guides d'entrevue

Guide d'entrevue –Évaluation formative de Capitales culturelles du Canada

A. Contexte

La Direction générale des examens ministériels a retenu les services de Kelly Sears Consulting Group pour effectuer une évaluation formative de Capitales culturelles du Canada. Les objectifs de l'étude sont les suivants :

- ❑ évaluer la conception du volet, selon la probabilité que ses objectifs seront atteints;
- ❑ cerner toutes les questions touchant la mise en œuvre et la prestation du volet;
- ❑ vérifier la présence de premiers indicateurs de progrès vers la réalisation des objectifs du volet.

Nous organisons des entrevues avec les fonctionnaires du Ministère, les bénéficiaires du programme et d'autres parties intéressées pour obtenir leurs commentaires sur les sujets précédents. Vous trouverez ci-après une liste de questions que nous aimerions vous poser au cours de l'entrevue. Celle-ci ne durera pas plus d'une heure. Vos opinions resteront confidentielles et seront regroupées avec les autres réponses que nous aurons reçues. Nous vous remercions de votre disponibilité et de vos commentaires.

B. Questions

- 1. Votre rôle.** Veuillez décrire votre participation au projet réalisé par votre municipalité dans le cadre de Capitales culturelles du Canada.
- 2. Votre projet.** Veuillez faire l'historique du projet réalisé par votre municipalité dans le cadre de Capitales culturelles du Canada, par exemple, de quelle manière avez-vous eu connaissance du volet, comment avez-vous mis au point votre demande, etc.
- 3. Les objectifs du volet.** À votre avis, quels sont les objectifs du volet Capitales culturelles du Canada et d'Innovation en collaboration culturelle? Pensez-vous que ces objectifs correspondent bien aux besoins des municipalités canadiennes?
- 4. La conception du volet Capitales culturelles du Canada et du prix Innovation en collaboration culturelle.** Avez-vous des observations à faire au sujet de la conception générale du volet, p. ex., les trois niveaux de prix Capitales culturelles du Canada, le niveau de financement disponible dans la catégorie de votre municipalité, le concept de fonds de contrepartie, etc.?
- 5. L'état du projet et les réalisations accomplies.** Quelles sont les grandes réalisations de votre projet ou les succès obtenus jusqu'ici?

6. Le fonctionnement du volet. Avez-vous des observations à faire au sujet de l'un ou l'autre des aspects suivants de la conception et du fonctionnement du volet :

- a. Promotion du volet et publicité.
- b. Précision et pertinence des lignes directrices : critères d'admissibilité, activités autorisées, coûts admissibles et résultats escomptés.
- c. Présentation d'une demande.
- d. Processus d'évaluation par le Ministère.
- e. Accord de contribution (p. ex., précision des règles, dépenses admissibles et non admissibles, exigences en matière de rapport).
- f. Processus financier (p. ex., établissement du budget du projet, facturation, acomptes et paiements finals, surveillance des budgets et des dépenses, niveau d'aide requis pour assumer les coûts).
- g. Communications avec le ministère du Patrimoine canadien.
- h. Couverture médiatique de votre projet.
- i. Rapport final du projet.
- j. Vérification finale des états financiers.

7. La mesure du succès. Précisez comment votre municipalité s'y est pris ou s'y prendra pour mesurer le succès et l'incidence de votre projet, en ce qui touche les points suivants :

- a. accroître le degré de participation des résidents de votre collectivité aux activités artistiques et culturelles;
- b. intégrer les activités culturelles au processus de planification municipale;
- c. s'engager à promouvoir de façon continue les arts et la culture et investir davantage dans ce domaine;
- d. accroître le nombre et la diversité des activités culturelles offertes dans votre collectivité;
- e. renforcer les liens entre les organismes culturels locaux et les responsables municipaux;
- f. améliorer la qualité de vie des résidents.

- 8. La visibilité du volet.** Quel a été le degré de visibilité du volet et de votre projet dans votre collectivité? Savez-vous si le volet Capitales culturelles est bien connu dans les autres municipalités du Canada?
- 9. La pertinence du volet.** Dans l'ensemble, pensez-vous que le volet Capitales culturelles du Canada et le prix Innovation en collaboration culturelle sont utiles? Y a-t-il encore un besoin pour de tels volets au Canada?
- 10. La voie de l'avenir.** Avez-vous des suggestions à faire pour accroître l'efficacité du volet Capitales culturelles du Canada et du prix Innovation en collaboration culturelle?

Guide d'entrevue – Évaluation formative de Projets de réseautage du ministère du Patrimoine canadien

A. Contexte

La Direction générale des examens ministériels a retenu les services de Kelly Sears Consulting Group pour effectuer une évaluation formative de Projets de réseautage. Les objectifs de l'étude sont les suivants :

- ❑ évaluer la conception du volet, selon la probabilité que ses objectifs seront atteints;
- ❑ cerner toutes les questions touchant la mise en œuvre et la prestation du volet;
- ❑ vérifier la présence de premiers indicateurs de progrès vers la réalisation des objectifs du volet.

Nous organisons des entrevues avec les fonctionnaires du Ministère, les bénéficiaires du programme et d'autres parties intéressées pour obtenir leurs commentaires sur les sujets précédents. Vous trouverez ci-après une liste de questions que nous aimerions vous poser au cours de l'entrevue. Celle-ci ne durera pas plus d'une heure. Vos opinions resteront confidentielles et seront regroupées avec les autres réponses que nous aurons reçues. Nous vous remercions de votre temps et de vos commentaires.

B. Questions

- 1. Votre rôle.** Veuillez décrire votre participation au projet réalisé par votre organisme dans le cadre de Projets de réseautage.
- 2. Votre projet.** Veuillez faire l'historique du projet de réseautage de votre organisme, par exemple, de quelle manière avez-vous eu connaissance du volet, comment vous y êtes vous pris pour mettre au point votre demande, etc.
- 3. Les objectifs du volet.** À votre avis, quels sont les objectifs du volet Projets de réseautage? Pensez-vous que ces objectifs correspondent aux besoins des organismes voués aux arts et au patrimoine?
- 4. La conception du volet Projets de réseautage.** Avez-vous des observations à faire au sujet de la conception générale du volet, p. ex, le niveau de financement, les critères d'admissibilité, etc.? À votre avis, le volet Projets de réseautage est-il séparé et se distingue-t-il des autres volet du Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens (c.-à-d. Projets de stabilisation, Développement des compétences, Incitatifs aux fonds de dotation s'adressant aux organismes artistiques)?

- 5. L'état du projet et les réalisations accomplies.** Quelles sont les grandes réalisations de votre projet ou les succès obtenus jusqu'ici?
- 6. Le fonctionnement du volet.** Avez-vous des observations à faire au sujet de l'un ou l'autre des aspects suivants de la conception et du fonctionnement du volet :
- k. Promotion du volet et publicité.
 - l. Précision et pertinence des lignes directrices, des critères d'admissibilité, des activités autorisées, des coûts admissibles et des résultats escomptés.
 - m. Présentation d'une demande.
 - n. Processus d'évaluation par le Ministère.
 - o. Accord de contribution (p. ex., précision des règles, dépenses admissibles et non admissibles, exigences en matière de rapport).
 - p. Processus financier (p. ex., établissement du budget du projet, facturation, acomptes et paiements finals, surveillance des budgets et des dépenses, quantité de pièces requises pour justifier les coûts).
 - q. Communications avec le ministère du Patrimoine canadien.
 - r. Couverture médiatique de votre projet.
 - s. Rapport final du projet.
 - t. Vérification finale des états financiers.
- 7. La mesure du succès.** Comment votre organisme s'y prendra-t-il pour mesurer le succès du volet, en ce qui touche le renforcement de la capacité des participants aux projets de réseautage dans les domaines suivants :
- a. Élaboration de politiques et de plans d'action culturels à l'échelle municipale?
 - b. Mise en œuvre de saines pratiques de gestion chez les organismes artistiques et patrimoniaux?
 - c. Participation du secteur privé local au soutien des activités culturelles?
- 8. La visibilité du volet.** Quel est le degré de visibilité du volet et de votre projet? Savez-vous si le volet Projets de réseautage est bien connu dans tout le Canada?
- 9. La pertinence du volet.** Dans l'ensemble, pensez-vous que le volet Projets de réseautage est utile? Est-il encore pertinent?
- 10. La voie de l'avenir.** Avez-vous des suggestions à faire pour accroître l'efficacité du volet Projets de réseautage?

