



**Évaluation du Programme de
financement du
Harbourfront Centre 2014-2015 à
2017-2018**

Direction des services d'évaluation

14 Septembre 2018

Évaluation du Programme de financement du Harbourfont Centre

Période de 2014-2015 à 2017-2018

Direction des services d'évaluation

14 Septembre 2018

This publication is also available in English.

Cette publication est disponible en formats PDF et HTML à l'adresse Internet suivante :

<https://www.canada.ca/fr/patrimoinecanadien/organisation/publications/evaluations.html>

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2018.

N° de catalogue : CH24-49/2018-1F-PDF

No ISBN : 978-0-660-27747-9

Table des matières

Liste des acronymes.....	ii
Sommaire	iii
1. Introduction	1
2. Profil du programme	1
2.1 Le Programme de financement du Harbourfront Centre	1
2.2 Objectifs et résultats attendus.....	2
2.3 Gestion du programme et des ressources	2
2.4 Le Harbourfront Centre.....	3
3. Méthode d'évaluation.....	4
3.1 Portée et échéanciers	4
3.2 Approche.....	4
3.3 Méthodologie.....	4
3.4 Contraintes, limites et stratégies d'atténuation	4
4. Constatations – Pertinence	5
4.1 Besoin continu	5
4.2 Harmonisation avec les priorités du gouvernement.....	6
4.3 Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral.....	7
5. Constatations – Réalisation des résultats escomptés	8
5.1 Assise de l'administration et des opérations du HC.....	9
5.2 Stratégies visant à générer des revenus pour le HC	10
5.3 Contribution du PFHC à la capacité du HC d'offrir des programmes et événements culturels, récréatifs et éducatifs novateurs	11
5.4 Accès continu de la collectivité au site du HC et à ses installations.....	12
5.5 Contribution du HC au développement économique, social et culturel du secteur riverain de Toronto.....	12
5.6 Prise en considération des recommandations découlant de la dernière évaluation.....	13
5.7 Stratégie pour la durabilité du HC.....	13
6. Constatations – Efficience	14
6.1 Ressources et pratiques de gestion	14
6.2 Utilisation efficiente des ressources gouvernementales	15
7. Autres questions d'évaluation.....	16
7.1 Répercussions à court et à long terme du non-renouvellement du PFHC.....	16
7.2 Respects des exigences de l'accord de contribution en matière de langues officielles	17
7.3 Inclusion des considérations liées à l'ACS+ dans l'élaboration du mandat, de la conception ou des mesures de rendement du programme.....	17
8. Conclusions et recommandations.....	18
8.1 Conclusions	18
8.2 Recommandations, réponse et plan d'action de la direction	19
Annexe A : Historique du programme.....	22
Annexe B : Exigences actuelles du HC pour le maintien en bon état – entretien et améliorations des installations	25
Annexe C : Bibliographie	26

Liste des acronymes

ACS+	Analyse comparative entre les sexes plus
CBC	Canadian Broadcasting Corporation
DCAP	Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine
DSE	Direction des services d'évaluation
FCEC	Fonds du Canada pour les espaces culturels
FCFSA	Fonds du Canada pour la formation dans le secteur des arts
FCPA	Fonds du Canada pour la présentation des arts
HC	Harbourfront Centre
HF	Harbourfront Foundation
IRSRT	Initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto
PCC	Programme des célébrations et commémorations
PCH	Ministère du Patrimoine canadien
PFHC	Programme de financement du Harbourfront Centre
QQW	Queens Quay West
QQWLC	Queens Quay West Land Corporation
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Sommaire

Description du programme

Le Programme de financement du Harbourfront Centre (PFHC) a été créé en 2006 pour fournir un fonds de fonctionnement au Harbourfront Centre (HC). Avant ce programme, le gouvernement du Canada assurait le financement du HC depuis 1972. Le président du Conseil du Trésor, le ministre de l'Environnement puis, plus récemment, le ministre des Finances ont été successivement responsables du PFHC. Depuis juillet 2016, la responsabilité d'exécuter le PFHC incombe à la ministre du Patrimoine canadien.

Le but premier du PFHC consiste à financer le Harbourfront Centre en vue de l'atteinte des objectifs suivants :

- Contribuer aux frais fixes de fonctionnement ;
- Contribuer à la capacité du HC d'obtenir du financement d'autres sources gouvernementales et d'établir d'autres stratégies qui génèrent des recettes ;
- Permettre à l'organisme de fournir au grand public un accès continu aux activités et programmes culturels, éducatifs et récréatifs du secteur riverain de Toronto.

Approche et méthodologie d'évaluation

L'évaluation a été menée en conformité avec le Plan d'évaluation de PCH 2017-2018 à 2021-2022 approuvé par l'administrateur général et avec les exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Cette évaluation couvre la période de l'exercice 2014-2015 à l'exercice 2017-2018 et porte sur la pertinence et l'efficacité du programme comme l'exige la Politique sur les résultats du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2016) et servira à appuyer les prises de décisions ministérielles. Parallèlement à l'évaluation, le Bureau du dirigeant principal de la vérification a mené un audit sur le bénéficiaire. Les résultats sont présentés dans un document distinct.

L'évaluation menée était fondée sur les sources de données suivantes : un examen des documents, une analyse financière des états financiers du HC, une comparaison avec les données de référence de 2014, une visite au HC et des entretiens auprès des intervenants clés.

Constatations de l'évaluation

Pertinence

Le PFHC est toujours pertinent parce qu'il a permis au HC de maintenir son programme quotidien d'activités 365 jours par an, de réaliser plus de 4 200 événements culturels, récréatifs et éducatifs, dont 70 % sans frais, pour répondre aux grands besoins de la population. Compte tenu des 17 millions de visiteurs de ce site tous les ans, l'intérêt réel et constant pour les arts, la culture et les loisirs de la programmation du HC est probant. Le PFHC est la base du financement de toutes les activités du HC et la source de revenus unique la plus importante. Le PFHC permet au HC de s'acquitter de son mandat consistant à offrir une programmation culturelle, éducative et récréative au grand public. Il est en harmonie avec les priorités de PCH et du gouvernement fédéral concernant l'accès du public aux arts, à la culture et aux loisirs ainsi que la diversité, l'inclusion et le multiculturalisme. Il est aussi conforme aux principales responsabilités de PCH et du gouvernement fédéral en matière d'attribution des rôles et des responsabilités liés aux arts et à la culture.

Efficacité

Le PFHC a grandement contribué à constituer une assise solide pour l'administration et les activités du HC (environ 16 % du budget total). Servant de financement de fonctionnement, le PFHC a contribué à la capacité du HC à offrir des programmes et des événements culturels, récréatifs et éducatifs. Le HC a pu profiter des 5 millions de dollars du PFHC pour offrir au total 31,2 millions de dollars d'activités et d'événements à la programmation. Bien que le HC ait augmenté les efforts pour générer des revenus, ceux-ci ont été annulés par l'augmentation des coûts (notamment pour l'entretien du site) et une diminution des commandites et des dons. Le niveau de la dette et le déficit annuel ont augmenté sur la période 2016-2017 en dépit des mesures de réduction des coûts (notamment la suppression de douze postes et le gel des salaires).

Efficiences

Les méthodes actuelles de prestation du PFHC permettent d'atteindre adéquatement les objectifs établis. Conformément à l'accord de contribution, le PFHC a été mis en œuvre efficacement. Or, un accord pluriannuel et de plus longue échéance augmenterait l'efficacité de la prestation des services.

Autres questions d'évaluation

Sans le PFHC, le HC aurait l'obligation de réduire immédiatement ses activités et d'envisager la fermeture d'une partie de ses locaux. Les exigences de l'accord de contribution en matière de langues officielles sont atteintes. Les valeurs et les principes de l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) sont intégrés à la planification et à la programmation du HC, bien qu'on n'y trouve pas de données explicitement comparées ni mesurées.

Recommandations

D'après les constatations et les conclusions, les recommandations suivantes visent à accroître le pouvoir décisionnel de PCH concernant le PFHC dans le futur et, indirectement, à en faire profiter les activités actuelles du HC.

- **Recommandation 1** : Le sous-ministre adjoint du secteur des Affaires culturelles devrait élaborer et mettre en œuvre un cadre de travail avec des données de références réalistes et rapportables pour le PFHC. Ce cadre servirait à mesurer et à suivre la stratégie de viabilité à long terme de l'organisme, dont le report de certains travaux d'entretien, ainsi qu'à éclairer les décisions futures de la haute direction.
- **Recommandation 2** : Le sous-ministre adjoint du secteur des Affaires culturelles devrait élaborer des indicateurs d'ACS+ pour le PFHC et s'assurer que des données à cet effet soient recueillies, surveillées et en rendre compte de manière à éclairer les ajustements aux programmes et politiques.

1. Introduction

Voici le rapport final sur l'évaluation du Programme de financement du Harbourfront Centre (PFHC) pour la période couvrant les exercices 2014-2015 à 2017-2018. L'évaluation a été menée en conformité avec le Plan d'évaluation de PCH 2017-2018 à 2021-2022 approuvé par l'administrateur général et avec les exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Elle porte sur la pertinence et l'efficacité du PFHC conformément à la Politique sur les résultats du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2016).

Ce rapport se subdivise en huit sections, y compris la présente introduction. La section 2 présente un résumé du profil du programme. La section 3 décrit brièvement l'approche et la méthodologie de l'évaluation. Les sections 4, 5 et 6 présentent les grandes constatations de l'évaluation liées à la pertinence et à l'efficacité. La section 7 porte sur divers enjeux. La section 8 présente les conclusions, les recommandations ainsi que la réponse et le plan d'action de la direction.

2. Profil du programme

2.1 Le Programme de financement du Harbourfront Centre

Le PFHC est un programme lancé en 2006, qui fournit un financement de fonctionnement au Harbourfront Centre (HC). Avant ce programme, le gouvernement du Canada assurait le financement du HC depuis 1972¹. Le président du Conseil du Trésor, le ministre de l'Environnement puis, plus récemment, le ministre des Finances ont été successivement responsables du PFHC. Depuis juillet 2016, la responsabilité d'exécuter le PFHC incombe à la ministre du Patrimoine canadien. Un historique détaillé des fonds du fédéral versés au HC figure à l'annexe A.

Le PFHC comporte un accord de contribution prévu spécialement pour le financement du fonctionnement du HC, un organisme non gouvernemental sans but lucratif. La gestion et la prestation du PFHC sont assurées par la direction générale de la Politique des arts du ministère du Patrimoine canadien (PCH). Le PFHC assure au HC un financement de fonctionnement fédéral comportant cinq (5) domaines stratégiques importants :

- Les salaires et les avantages sociaux des personnes embauchées par le HC ;
- Les coûts de fonctionnement du site, soit les frais opérationnels annuels des installations culturelles et sportives du HC et de son terrain ;
- La commandite et le marketing, soit les coûts de recherche de commandites et de prestations associées aux commandites et les coûts de promotion du Centre et de son emplacement auprès de la population ;
- Les frais administratifs, soit les coûts du déroulement efficient des activités quotidiennes de l'organisme ;
- Les immobilisations, soit les frais relatifs aux biens importants du HC (notamment les amphithéâtres).

¹ Pour plus de précisions sur le programme, veuillez vous reporter à l'annexe B.

Au sein de PCH, le PFHC est le sous-programme 1.1.5 du programme des Arts 1.1 de la direction générale de la Politique des arts des Affaires culturelles dont le résultat stratégique est le suivant : les expressions artistiques et le contenu culturel canadiens sont créés et accessibles au pays et à l'étranger.

Le PFHC constitue une priorité ministérielle de PCH visant à promouvoir la diversité et l'inclusion en vue d'accroître le sentiment d'appartenance et de fierté des Canadiens et de stimuler la croissance économique inclusive².

2.2 Objectifs et résultats attendus

Le but premier du PFHC consiste à financer le Harbourfront Centre en vue de l'atteinte des objectifs suivants :

- Contribuer aux frais fixes de fonctionnement ;
- Contribuer à la capacité du HC d'obtenir du financement d'autres sources gouvernementales et d'établir d'autres stratégies qui génèrent des revenus ;
- Permettre à l'organisme de fournir au grand public un accès continu aux activités et programmes culturels, éducatifs et récréatifs du secteur riverain de Toronto.

Les résultats attendus du PFHC sont les suivants :

- Établir une assise solide pour l'administration et les opérations de HC ;
- Concevoir des stratégies efficaces générant des revenus ou offrant un effet de levier pour le HC ;
- Organiser des programmes et des événements culturels, récréatifs et éducatifs novateurs ;
- Fournir à la collectivité un accès continu au site du HC et à ses immobilisations, et offrir le développement économique, social et culturel du secteur riverain de Toronto.

2.3 Gestion du programme et des ressources

Le PFHC est sous la gestion de la direction générale de la Politique des arts, qui fait partie du secteur des Affaires culturelles. En vertu de ce programme, le gouvernement fédéral a remis 15 millions de dollars sur trois ans (d'avril 2016 à mars 2019)^{3 4} pour aider le HC à couvrir les coûts opérationnels.

Pour les activités liées à sa programmation, le HC reçoit aussi le financement d'autres programmes de PCH⁵. Durant la période d'évaluation (2014-2015 à 2017-2018), les fonds suivants ont été approuvés pour différents festivals et les activités à leur programmation : 68 500 \$ du Développement des communautés

² [Priorités ministérielles](#) de PCH ou [Plan ministériel 2017-2018 du ministère du Patrimoine canadien](#).

³ Avant l'actuel accord de contribution, le Programme de financement du Harbourfront Centre (PFHC) a permis l'obtention de 5 millions de dollars par an (alors sous la responsabilité du ministère canadien des Finances) jusqu'au 31 mars 2016.

⁴ Le [Plan d'action économique de 2015](#) propose d'octroyer 25 millions de dollars pour le renouvellement du Programme de financement du Harbourfront Centre de 2016-2017 à 2020-2021. Cependant, le gouvernement fédéral a réduit la durée de l'accord de contribution, passant de cinq à trois ans, et l'analyse de rentabilisation servira désormais à orienter les décisions sur le renouvellement.

⁵ Une partie du financement accordé par PCH au HC d'avril 2014 à mars 2018 grâce à ses autres programmes constitue une aide pluriannuelle qui pourrait se prolonger après mars 2018.

par le biais des arts et du patrimoine (DCAP) ; 2 110 000 \$ du Fonds du Canada pour la présentation des arts (FCPA) et 370 000 \$ du Programme des célébrations et commémorations (PCC). De plus, d'autres montants ont obtenu une approbation : 169 149 \$ du Fonds du Canada pour les espaces culturels (FCEC) destiné aux acquisitions d'équipement spécialisé et 500 000 \$ du Fonds du Canada pour la formation dans le secteur des arts (FCSFA) pour la formation artistique professionnelle annuelle (studios d'artisanat). Durant cette période, le HC a aussi reçu 2 115 416 \$ du Conseil des arts du Canada pour ses activités de fonctionnement et de programmation⁶. Cependant, ces activités sont exclues de la présente évaluation parce qu'elles seront évaluées dans le cadre de leur programme respectif.

Quand ce programme a été transféré à PCH en 2016, il ne comportait pas de ressources (fonctionnement et entretien, salaires). Cependant, un employé est responsable de la prestation du programme à temps partiel.

2.4 Le Harbourfront Centre

Le HC est un organisme culturel sans but lucratif novateur ayant le statut d'organisme de bienfaisance (depuis 1980) qui offre une programmation reconnue mondialement en matière d'arts, de culture, d'éducation et de loisirs. Il est situé sur un terrain de dix acres au cœur du secteur riverain du centre-ville de Toronto. Il est responsable du fonctionnement et de l'entretien des installations publiques du site et de la programmation qui s'y tient. La mission de HC consiste à « soutenir le développement de nouvelles formes d'expression culturelle, à stimuler les échanges canadiens et internationaux et à offrir un environnement dynamique et accessible au public pour qu'il découvre les merveilles de l'imagination créatrice »⁷.

Cet organisme travaille avec des centaines d'organismes communautaires en partenariat avec des festivals et des événements qui se déroulent à cet emplacement chaque année.

Le HC comporte trois entités et la Harbourfront Foundation (entité distincte du HC) :

- Harbourfront Corporation
- La Galerie d'art au Harbourfront Centre (alias la Galerie d'art contemporain Power Plant)
- International Readings at Harbourfront

Le HC dispose d'un budget annuel de 31,5 millions de dollars pour mener ses activités opérationnelles⁸.

⁶ États financiers consolidés du HC.

⁷ [Harbourfront Centre](#), 2017. Depuis, l'énoncé de la mission a été remplacé par le suivant: Présenter, commander et promouvoir le travail d'artistes contemporains de toutes disciplines; favoriser l'apprentissage et l'innovation en encourageant les échanges artistiques internationaux et interdisciplinaires; offrir des expériences artistiques, culturelles, éducatives et récréatives étant accessibles, inspirantes et pertinentes; gérer la transformation de notre campus et renforcer l'identité de Toronto en tant que ville riveraine internationale.

⁸ *Harbourfront Centre Funding Program Contribution Agreement—July 2016.*

3. Méthode d'évaluation

3.1 Portée et échéanciers

L'évaluation a été menée en conformité avec le Plan d'évaluation de PCH 2017-2018 à 2021-2022 approuvé par l'administrateur général et avec les exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Cette évaluation couvre la période de l'exercice 2014-2015 à l'exercice 2017-2018 et porte sur la pertinence et l'efficacité du programme comme l'exige la Politique sur les résultats du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2016) et servira à appuyer les prises de décisions ministérielles.

3.2 Approche

La direction des services d'évaluation (DSE) a dirigé l'évaluation avec l'aide de ressources externes. L'approche de cette évaluation comportait diverses méthodes qualitatives et quantitatives.

Parallèlement à l'évaluation, le Bureau du dirigeant principal de la vérification a mené un audit sur le bénéficiaire. Les résultats sont présentés dans un document distinct.

3.3 Méthodologie

Diverses sources de données ont été utilisées pour accroître la fiabilité des résultats. Les sources de données comportaient des données primaires et secondaires. L'évaluation comprenait les sources de données suivantes :

Les documents du programme ont été examinés afin d'évaluer la pertinence et le rendement du PFHC. Les documents examinés comprennent : d'anciennes évaluations, l'accord de contribution, le site Web et l'analyse de rentabilisation du HC, etc.

Le HC a fourni une version mise à jour des données de référence de 2014 et d'autres données de référence, ainsi qu'une analyse financière de ses états financiers pour documenter le rendement du HC (notamment en matière de viabilité financière).

Une visite au HC en novembre 2017 a permis d'obtenir des données probantes sur certaines questions (notamment quant aux besoins, à l'accès et au développement économique, social et culturel).

Des entretiens auprès de 18 intervenants clés ont été réalisés, dont des employés du programme dans les bureaux nationaux et régionaux (6), des représentants du HC (7), des usagers de la communauté artistique (2) et des bailleurs de fonds du fonctionnement et de la programmation (3).

3.4 Contraintes, limites et stratégies d'atténuation

La durée de collecte des données a été l'une des principales contraintes. La collecte de données devait être complétée avant décembre 2017 pour répondre aux besoins du programme. Cela contribue à la fiabilité des sources d'intrants primaires servant à cette évaluation.

Le PFHC représente 5 millions de dollars (16 %) du budget annuel de 31,2 millions de dollars du HC. On ne peut donc attribuer au seul financement versé par le PFHC les résultats réalisés par le HC.

En raison des échéanciers de la collecte des données, cette évaluation n'a pas permis de comparer le HC à d'autres organismes ni d'analyser d'autres modèles de financement. Pour une enquête plus approfondie, on pourrait notamment étudier des organismes comparables, dont le Centre des arts de la Confédération (Charlottetown, Î.-P.-É., Canada) et le Southbank Centre (Londres, Angleterre). Les documents⁹ ont indiqué que les deux organismes ont obtenu un taux supérieur de subventions gouvernementales en fonds de fonctionnement que le PFHC.

Selon l'analyse des données recueillies pour mener cette évaluation, on a constaté la concordance de tous les entretiens avec les documents et données de référence mises à jour, l'analyse financière et la visite du site. Ainsi, d'après l'évaluation de l'information et la cohérence des nouvelles données avec celles des évaluations de 2014 et de 2010, les renseignements recueillis sont fiables et adéquats.

4. Constatations — Pertinence

Cette section présente l'examen du besoin constant du Programme de financement du Harbourfront Centre (PFHC) et l'évaluation de la concordance de ce programme avec les priorités gouvernementales ainsi que les rôles et les responsabilités de l'administration fédérale et les responsabilités essentielles du Ministère.

4.1 Besoin continu

Questions d'évaluation : 1. Dans quelle mesure le PFHC répond-il à un besoin continu et justifiable ? 2. Comment le programme satisfait-il aux besoins de la population ?
Principales constatations : <ul style="list-style-type: none">• Le PFHC répond à un besoin continu de fournir du soutien au HC, qui est un carrefour culturel du secteur riverain de Toronto.• Le PFHC est la base du financement de toutes les activités du HC. Il est la source de revenus la plus importante.• Le PFHC répond aux besoins de la population en permettant au HC d'offrir un programme quotidien d'activités 365 jours par an, de réaliser plus de 4 200 activités culturelles, récréatives et éducatives.

Les constatations de l'évaluation ont démontré que le PFHC répond à un besoin continu de fournir du soutien au HC, qui est un carrefour culturel du secteur riverain de Toronto. Le PFHC est la base du financement de toutes les activités du HC. Il constitue la source de revenus unique la plus importante. Comme il est indiqué à la page 9, d'autres sources de revenus de PCH comprennent des fonds des

⁹ HC business case.

programmes DCAP, FCPA, FCPSA, FCEC (il est actuellement le seul autre programme d'immobilisations de PCH offert au HC) et PCC.

Versant 5 millions de dollars par an, le PFHC compte pour presque 16 % des dépenses annuelles totales du HC (5 millions de dollars sur les 31,2 millions de dollars du budget total), qui constitue une assise sur laquelle le HC assure son fonctionnement, ses partenariats avec les groupes d'intervenants pour la programmation, et reçoit d'autres dons, commandites et contributions, en plus de ses revenus. Le PFHC permet également au HC de s'acquitter de son mandat consistant à offrir une programmation culturelle, éducative et récréative au grand public. Le HC offre une programmation de 52 semaines par an, sept jours sur sept, soutenant ainsi différents artistes et milieux. En outre, le HC anime le secteur riverain par des prestations artistiques, des événements culturels et des festivals pendant toute l'année.

Le PFHC, grâce au HC, répond directement aux besoins du public en offrant plus de 4 200 activités culturelles et événements communautaires accessibles. Chaque année, 17 millions de personnes visitent le site pour participer aux activités du HC, notamment aux présentations et aux expositions d'arts contemporains, aux activités récréatives et aux événements culturels du secteur riverain de Toronto.

4.2 Harmonisation avec les priorités du gouvernement

Question d'évaluation :

3. Dans quelle mesure le programme s'harmonise-t-il avec les priorités du gouvernement fédéral ?

Principale constatation :

- Le PFHC respecte les priorités de PCH et du gouvernement fédéral concernant l'accès du public aux arts, à la culture et aux loisirs ainsi que la diversité, l'inclusion et le multiculturalisme.

Ce programme concorde avec les priorités fédérales en matière de diversité, d'inclusion et de multiculturalisme. Comme il est indiqué sur le site Web du HC : « La diversité a toujours été au cœur du Harbourfront Centre. Comme dans les places et les espaces au bord du lac qu'il abrite. Dans la multitude de cultures et de parcours qu'il célèbre. Dans la programmation éclectique, l'engagement et le divertissement qu'il procure. Et dans la grande diversité de personnes qu'il rassemble¹⁰. »

Le HC présente une grande variété d'événements et de festivals soulignant la diversité ainsi que la composition multiculturelle et pluraliste de la société canadienne. Par ses festivals, événements et expositions, le HC favorise la compréhension des cultures et communautés très diverses du Canada. Les personnes interrogées étaient fières de constater que la programmation du HC préconisait l'inclusion, la diversité et le multiculturalisme.

Le PFHC a en outre appuyé la priorité de Patrimoine canadien de « favoriser la diversité et l'inclusion en vue d'accroître le sentiment d'appartenance et de fierté des Canadiens et de stimuler la croissance économique inclusive ».

¹⁰ [Harbourfront Centre careers](#)

De plus, le programme préconise les priorités fédérales d'accès du public aux arts, à la culture et aux loisirs, et il offre des avantages à la classe moyenne à cet égard. Dans le Discours du Trône de 2015, il était mentionné que le gouvernement « [...] investira dans les industries culturelles et créatives canadiennes »¹¹. Le PFHC, en tant que fonds de fonctionnement, se conforme à cette priorité dans la programmation du HC. La lettre de mandat du premier ministre du Canada à la ministre du Patrimoine canadien mentionne que celle-ci doit effectuer d'importants nouveaux investissements dans l'infrastructure culturelle¹².

4.3 Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral

Question d'évaluation :

4. Le PFHC est-il harmonisé avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral et avec les responsabilités essentielles de PCH ?

Principale constatation :

- Il respecte les principales responsabilités de PCH et du gouvernement fédéral en matière d'attribution des rôles et des responsabilités liés aux arts et à la culture.

Le PFHC cadre avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral et du ministère du Patrimoine canadien. Le Budget du Canada 2016 laissait voir les industries de la culture comme un secteur clé de l'économie canadienne. Le Budget 2016 du gouvernement fédéral a appuyé le secteur canadien de la culture en y investissant 1,870 milliard de dollars dans les arts et la culture du Canada¹³.

Au sein du gouvernement fédéral, la responsabilité de la politique culturelle incombe à PCH. La mission de PCH consiste précisément à promouvoir un « [...] environnement dans lequel tous les Canadiens profitent pleinement d'expériences culturelles dynamiques, célèbrent notre histoire et notre patrimoine, et contribuent à bâtir des collectivités créatives. Nous voyons un Canada qui investit dans l'avenir en soutenant les arts [...]»¹⁴.

Le HC est un organisme qui non seulement promeut les arts et la culture, mais qui offre aussi des installations sportives (la marina et les services connexes, notamment le matériel pour la pratique du kayak et de la voile, la patinoire durant l'hiver) et qui facilite le tourisme (offre au public l'accès gratuit au secteur riverain, des services de stationnement et des activités sans frais à sa programmation), en plus d'exploiter une grande installation et une zone extérieure. Ainsi, en raison de ses responsabilités en matière de culture et de sport, PCH est le ministère le mieux placé pour gérer le PFHC.

Ce programme est en harmonie avec les principales responsabilités de PCH et du gouvernement fédéral en matière d'attribution des rôles et des responsabilités liés aux arts, à la culture et au sport. L'évaluation de 2014 a permis de conclure que l'attribution du programme à PCH était le choix le plus logique pour que le programme demeure la responsabilité de la ministre du cabinet désigné responsable de Toronto. En

¹¹ [Discours du Trône](#), décembre 2015.

¹² [Lettre de mandat](#), 12 novembre 2015.

¹³ Plan budgétaire, 2016.

¹⁴ [Mandat — Patrimoine canadien](#).

2016, cette responsabilité est passée du ministère des Finances au ministère du Patrimoine canadien. Le PFHC concorde avec la responsabilité essentielle numéro un de PCH en arts et culture.

Dans son plan ministériel 2017-2018, la ministre a mentionné : « Je suis fière, également, de coordonner les efforts de notre gouvernement en vue de soutenir les arts et la culture, promouvoir nos industries culturelles et ainsi encourager la diversité culturelle et l'essor de notre économie¹⁵. »

Il convient de noter que le précédent rapport d'évaluation avait souligné le fait que, en raison de son histoire, de la nature des objectifs et programmes culturels, éducatifs et récréatifs et de son emplacement au cœur du secteur riverain de Toronto, le Harbourfront Centre est une « entreprise singulière [...] on ne trouve aucun comparateur exact¹⁶. » Les personnes interrogées des programmes du HC et de PCH ont cru qu'il était bon de jumeler le PFHC à Patrimoine canadien en matière de rôles et de responsabilités.

5. Constatations — Réalisation des résultats escomptés

La section qui suit présente les principales constatations de l'évaluation liées à l'efficacité du programme.

Questions d'évaluation :

5. Dans quelle mesure le PFHC a-t-il contribué à établir une assise solide pour l'administration et les opérations du HC ?

6. Y a-t-il une augmentation de sources de revenus ciblées démontrant que les stratégies qui génèrent des revenus pour le HC sont meilleures depuis la précédente évaluation ? Dans la négative, pourquoi ?

7. Dans quelle mesure le PFHC a-t-il contribué à la capacité du HC d'offrir des programmes et événements culturels, récréatifs et éducatifs novateurs ?

8. Est-ce que la communauté dispose d'un accès continu au site du HC et à ses installations ?

9. Comment le HC contribue-t-il au développement économique, social et culturel du secteur riverain de Toronto ?

10. Le programme de cet organisme a-t-il tenu compte des recommandations de l'évaluation précédente ?

11. Le HC a-t-il établi une stratégie de viabilité financière ? Dans quelle mesure cette stratégie est-elle applicable et réalisable ?

Principales constatations :

- Le PFHC a contribué à constituer une assise solide pour l'administration et les activités du HC (environ 16 % du budget total).
- Le PFHC permet au HC d'obtenir plus de soutien et de revenus commerciaux.
- Le HC a utilisé les 5 millions de dollars du PFHC pour offrir au total 31,2 millions de dollars d'activités et de programmation.
- Le HC a redoublé d'efforts pour générer des revenus. Cependant, ces efforts ont été annulés par l'augmentation des coûts (notamment pour l'entretien du site) et une diminution des commandites et des dons.

¹⁵ [Plan ministériel Patrimoine canadien 2017-2018](#).

¹⁶ [Rapport d'évaluation du Programme de financement du Harbourfront Centre](#), 8 décembre 2014.

- Les défaillances de l'infrastructure d'immobilisations ont fortement réduit la capacité du HC à générer les surplus recherchés pour être en meilleure posture. Malgré l'adoption de mesures de réduction de coûts (notamment la suppression de douze postes, le gel des salaires et les renégociations avec les fournisseurs) par le HC afin d'équilibrer le budget, le niveau de la dette et le déficit annuel ont augmenté.
- Fournissant un financement de fonctionnement, le PFHC a contribué à la capacité du HC à offrir des programmes et événements culturels, récréatifs et éducatifs.
- Le site du HC est accessible au public 24 heures sur 24, sept jours sur sept, 52 semaines par année. Le nombre de visiteurs est estimé à 17 millions par an.
- Grâce à son financement, le PFHC a aidé le HC à contribuer au développement économique, social et culturel du secteur riverain de Toronto.

5.1 Assise de l'administration et des opérations du HC

Le PFHC est vital pour que le HC puisse continuer à fonctionner à long terme ; il constitue approximativement 16 % du budget total du HC. L'évaluation a révélé que le PFHC a constitué une solide assise pour l'administration et les opérations du HC, et les intervenants consultés ont tous reconnu que le HC ne pourrait pas fonctionner sans le PFHC. Certains intervenants ont même précisé que le PFHC pourrait apporter encore plus de « stabilité » si les fonds tenaient compte de l'inflation et de l'augmentation des coûts. En conséquence, une analyse de rentabilisation du PFHC¹⁷ estime que, correctement indexé au taux d'inflation, le PFHC devrait correspondre à 6,1 millions de dollars par an, en 2017. Grâce au PFHC actuel, le HC est parvenu à obtenir d'autres contributions financières de la Ville de Toronto, de donateurs et de commanditaires.

Soulignons que l'aide supplémentaire du gouvernement ne dépend pas du financement fédéral actuel du PFHC, bien que certains intervenants aient laissé entendre que les contributions fédérales montrent la confiance qu'il a dans le HC, ce qui pourrait influencer positivement les donateurs et autres bailleurs de fonds. Le PFHC a permis au HC d'utiliser les fonds disponibles pour offrir un site accessible (selon les chiffres de la fréquentation du site) et une programmation artistique et culturelle attirant des millions de visiteurs chaque année.

Le HC a utilisé les 5 millions de dollars du PFHC pour offrir au total 31,2 millions de dollars d'activités et d'événements à la programmation. Ce chiffre correspond à un effet multiplicateur de 6,25, soit un rendement annuel du capital investi supérieur à 500 %¹⁸.

Les lignes directrices sur les dépenses du PFHC aident à s'assurer que les fonds provenant d'autres sources ne servent pas aux fins d'administration et de fonctionnement afin de pouvoir ainsi optimiser les retombées artistiques ou culturelles de ces fonds.

¹⁷ Conformément à l'accord de contribution, le HC devait préparer une analyse de rentabilisation « au sujet de ses besoins à long terme, y compris l'exploration significative des options pour réaliser des gains d'efficacité et augmenter les revenus ».

¹⁸ Calculé à partir des données de 2017.

5.2 Stratégies visant à générer des revenus pour le HC

En dépit des augmentations observées dans les sources de revenus du HC depuis la dernière évaluation, les augmentations n'ont pas permis d'abaisser la dette de l'organisme de façon significative. Les personnes interrogées sont toutes conscientes des efforts accrus du HC pour générer des revenus. Compte tenu de sa situation financière précaire, notamment un déficit annuel croissant et la nécessité d'entretenir le site, le HC a tout intérêt à maximiser ses revenus commerciaux et s'y consacre activement. Le secteur des commandites et des dons est au ralenti, et le HC commence à s'attaquer à cette situation.

Les documents examinés pour comparer la tarification de ses revenus commerciaux avec celle de ses concurrents et les états financiers du HC montrent que le HC a utilisé pleinement la capacité de ses opérations commerciales et a élevé ses prix afin d'augmenter les recettes des stationnements, des marinas, des camps et d'autres revenus commerciaux (les revenus de stationnement ont été touchés par l'arrêt temporaire d'un étage du parc de stationnement à Spadina en raison d'inondations. La capacité de ce parc de stationnement a été réduite, passant de 290 à 150 places).

Les sources de revenus commerciaux¹⁹ ont affiché un taux de croissance annuel composé de 4,24 % de 2014 à 2017, période pendant laquelle la croissance annuelle maximale a atteint 12 %. Au cours de cette période, le taux de croissance annuel composé des recettes de stationnement, des concessions et d'autres revenus a atteint 3,99 %²⁰.

Le tableau suivant présente les données disponibles de 2016 à 2017.

Revenus commerciaux de 2016-2017 par sources²¹

Source	Revenus
Stationnement	3,27 M\$
Marina	2,39 M\$
Camp	2,30 M\$

Les augmentations des revenus du HC ont été annulées par l'augmentation des coûts (notamment pour l'entretien du site) et par une diminution des commandites et des dons dans un contexte économique difficile.

Toronto constitue un milieu très concurrentiel en matière de dons et de commandites. Le HC livre concurrence à de nombreux organismes du secteur des arts et de la culture pour obtenir des dons et des commandites. Par exemple, les personnes interrogées ont observé que les commanditaires et les donateurs pouvaient aussi envisager de contribuer au Festival international du film de Toronto, à la Compagnie d'opéra canadienne, à l'Orchestre symphonique de Toronto, à la salle de concert Massey Hall, au Ballet national du Canada et à de nombreux autres organismes artistiques et culturels. Une partie de la

¹⁹ Revenus commerciaux : somme des revenus et des pertes réalisés grâce au stationnement et aux autres sources de revenus, notamment les concessions, l'admission aux événements, les inscriptions et les investissements.

²⁰ Chiffres du total des revenus tirés des audits du PFHC pour les exercices 2014-2015 à 2016-2017.

²¹ Revenus de chaque source, tirés de l'analyse de rentabilisation du PFHC 2019-2024 et du tableau de bord de la mesure du rendement pour l'exercice 2016-2017.

stratégie pour les commandites passe par les possibilités de dénomination sur le complexe du HC. Malgré cela, l'analyse de rentabilisation 2019-2024 et l'avis de nombreux intervenants consultés ont indiqué que les installations, en détérioration, n'étaient plus aussi attrayantes qu'autrefois. Cela peut potentiellement nuire à l'obtention de dons ou de commandites. Le HC a récemment pris des moyens pour diminuer ses dépenses, notamment par la réduction des indemnités d'invalidité de courte durée de ses employés, de la couverture d'assurance, du nombre d'employés (abolition de douze postes) et par le gel des salaires et la réduction des cotisations au REER. Alors que ces mesures réduisent les coûts de l'organisme, elles incitent les employés en poste à chercher un autre emploi ailleurs pour bénéficier d'avantages sociaux plus concurrentiels.

En dépit des recettes commerciales accrues, du contrôle rigoureux des coûts et du report de ses dépenses d'immobilisations, la gestion de fonctionnement du HC a affiché un déficit ces dernières années. De 2014 à 2017, la diminution des commandites et des dons ainsi que l'augmentation des coûts d'entretien ont expliqué en partie la hausse du déficit du HC, passé d'environ 265 000 dollars à 2 400 000 dollars. Il s'agit là d'une diminution de revenus sans diminution proportionnelle des dépenses. La décision de la direction du HC de verser en une seule fois les indemnités de cessation d'emploi qu'a exigé la restructuration de mars 2017, ce qui a représenté des coûts supplémentaires totalisant un peu plus de 1 million de dollars, a également contribué à ce déficit.

Un autre facteur expliquant les difficultés financières du HC est la non-renégociation d'un bail de dix ans à compter d'octobre 2017 d'un espace commercial sous le contrôle du HC à la juste valeur marchande. Le HC a pris la décision stratégique de refuser une offre de bail à long terme inférieure au marché. Cette décision devrait être reflétée dans l'état financier de l'exercice 2018 et entraîner l'augmentation de la dette du HC. Cette commandite avait permis d'obtenir 125 000 dollars par an pendant les cinq premières années et 150 000 dollars par an ces cinq dernières années. Le Harbourfront Centre a déterminé que ce bail était bien en deçà de la valeur marchande et il n'a pu obtenir le revenu qu'il aurait pu tirer de la location pendant ces dix années, malgré les coûts d'entretien croissants de la propriété, ce qui a contribué à ses faibles recettes. Le HC a observé qu'il fallait un locataire qui paie une juste valeur marchande de la propriété et qui puisse contribuer aussi aux fins culturelles ou sociales dans cet espace pour respecter le mandat du HC. Cet élément est jugé particulièrement important parce que les baux commerciaux ont tendance à être prolongés.

En raison de sa situation financière précaire, le HC a reporté l'entretien de ses bâtiments et structures sur le site. Actuellement, les coûts d'entretien sont estimés à 3,4 millions de dollars sur les 5 millions de dollars du PFHC. Les problèmes actuels relatifs aux immobilisations non financées, soit environ 15 millions de dollars sur le site du HC (notamment le remplacement du toit de l'édifice, les sièges de l'amphithéâtre), ne peuvent être résolus en raison de l'actif net négatif du HC et de sa difficulté à attirer des organisations donatrices. Une liste complète, incluant les coûts, figure à l'annexe B. Elle ne comprend pas les montants supplémentaires imputés à l'entretien et aux réparations nécessaires, ce qui porte les besoins totaux à 17,5 millions de dollars.

5.3 Contribution du PFHC à la capacité du HC d'offrir des programmes et événements culturels, récréatifs et éducatifs novateurs

Le PFHC met l'accent sur le financement opérationnel et ne finance pas directement les programmes culturels, éducatifs ou récréatifs. Cependant, en offrant ce financement, le PFHC contribue à la capacité

du HC d'offrir des programmes et événements culturels, récréatifs et éducatifs novateurs. Les personnes interviewées ont indiqué que, sans le soutien du programme, le HC ne pourrait pas exécuter sa programmation et serait obligé de réduire progressivement ses opérations.

Le financement opérationnel fourni par le PFHC a contribué à la capacité du HC d'aller chercher des revenus supplémentaires et de présenter ainsi plus de 4 200 événements chaque année. Le PFHC a permis au HC de fournir au public l'accès gratuit à jusqu'à 70 % des expositions, des festivals et des événements. Les parties intéressées ont indiqué que, sans le financement, il y aurait des frais accrus pour la programmation, une réduction de personnel et la fermeture de lieux (par exemple, le théâtre). Éventuellement, toutes les recettes commerciales qui dépassent les coûts devraient être réaffectées seulement pour maintenir les opérations de la base.

5.4 Accès continu de la collectivité au site du HC et à ses installations

La communauté a un accès complet au site et aux installations du HC. Le site du HC n'est pas clôturé et le public peut y accéder 24 heures sur 24, sept jours sur sept, 52 semaines par année. À partir des observations effectuées au cours de la visite des lieux, l'accès public au site est possible au moyen du transport en commun, de véhicules privés, du vélo ou de la marche. La politique du HC consiste à fonctionner d'une manière qui permet d'offrir gratuitement jusqu'à 70 % de ses événements au public. Des frais d'entrée sont facturés pour seulement certains événements et spectacles sur le site du HC. D'après les entrevues et les documents, le nombre de visiteurs est estimé à 17 millions par année.

La visite des lieux et les entrevues ont permis de noter la présence de développements récents d'immeubles en copropriété à proximité du HC. Le nombre croissant de résidents à une distance de marche du HC ainsi que les investissements importants en vue d'améliorer l'accès à l'ensemble du secteur riverain de Toronto ont le potentiel d'accroître le nombre de visiteurs.

5.5 Contribution du HC au développement économique, social et culturel du secteur riverain de Toronto

Le site du HC et les événements sociaux et culturels offerts — tels que les expositions d'art, la patinoire extérieure, les pédalos et les jeux de société grandeur nature — contribuent à attirer les visiteurs au secteur riverain de Toronto. Les galeries du HC, les festivals, les événements artistiques et culturels, les artistes en résidence, les groupes scolaires et les camps d'été ainsi que les activités récréatives au HC contribuent à la vie économique, sociale et culturelle du secteur riverain de Toronto. Plus de 1 million de dollars sont dépensés pour l'embauche de plus de 1 000 artistes (de nombreux artistes locaux) tous les ans. Des centaines d'organismes culturels et communautaires sont partenaires du HC pour la prestation des programmes, ce qui comprend un historique réputé de festivals multiculturels accessibles (par exemple, les festivals Ashkenaz, Tirgan et Hibari). En adoptant tôt la présentation de festivals ethnoculturels de grande qualité, le HC pourrait promouvoir l'importance de la diversité et de l'inclusion auprès des Torontois dès le début. Les activités récréatives offertes au site du HC comprennent la possibilité de visiter le secteur riverain de Toronto, les restaurants, les terrasses, les camps, une marina, la location de kayaks, un club de voile pour les personnes handicapées et la patinoire. L'existence du HC (en partie financé par le PFHC) a contribué à l'embourgeoisement des alentours de Harbourfront — immeubles en copropriété, école et entreprises dans le complexe (c'est-à-dire, Lavazza, le restaurant

Boxcar Social, Amsterdam BrewHouse). Le HC emploie 120 personnes à temps plein, 170 personnes à temps partiel et 350 travailleurs saisonniers, auxquels viennent s'ajouter plus de 800 bénévoles. Ces possibilités d'emploi contribuent directement à l'économie de Toronto²².

5.6 Prise en considération des recommandations découlant de la dernière évaluation

Deux recommandations sont issues de l'évaluation de 2014 :

- Obtenir une décision du ministre responsable pour la continuation du financement fédéral au HC après le 31 mars 2016, dans le cadre d'un accord de contribution pluriannuel qui fournit de l'aide pour couvrir les coûts opérationnels.
- Établir officiellement une stratégie de financement à long terme claire, y compris les objectifs et les cibles en ce qui concerne le recours du HC au PFHC comme source de financement opérationnel, et communiquer cette stratégie au HC.

Après l'examen des entrevues et des documents mis à la disposition de l'équipe d'évaluation, le ministère des Finances Canada a donné suite aux deux recommandations.

Le programme a été transféré du ministère des Finances Canada à PCH en 2016. Tout juste avant, l'accord de contribution a été renouvelé par le ministère des Finances pour la période de 2016 à 2019 à hauteur de 5 millions de dollars par année, le même niveau de financement que celui du précédent accord de contribution administré par le ministère des Finances Canada.

5.7 Stratégie pour la durabilité du HC

Le HC a élaboré et mis en œuvre une stratégie de durabilité à la suite de l'évaluation de 2010, qui a été mise à jour en 2013. La stratégie documentait la nécessité de poursuivre le PFHC au niveau de 5 millions de dollars dans un avenir prévisible. Le PFHC a été perçu comme une composante essentielle du financement du HC afin de poursuivre ses activités.

Il convient de noter que la plus récente analyse de rentabilisation soumise par le HC dans le cadre du programme n'a pas présenté de scénario démontrant une poursuite des opérations viables en cas de diminution progressive du financement du gouvernement fédéral. La direction du HC affirme qu'un financement fédéral moindre nécessiterait une réduction drastique des opérations. Néanmoins, la stratégie de développement durable a présenté un engagement à accroître toutes les sources de financement possibles, y compris les revenus commerciaux et les dons ainsi que les subventions et les contributions des bailleurs de fonds aux niveaux fédéral, provincial et municipal.

Dans un effort soutenu visant à accroître les revenus, le HC a augmenté tous ses tarifs de sorte que les frais de stationnement sont plus élevés par rapport à ceux de ses concurrents, sauf pour une demi-heure de stationnement, où l'offre du HC coûte en moyenne 2 % moins cher. Le stationnement quotidien (matin et après-midi) du HC est 59 % plus élevé, le stationnement quotidien (soir) est 98 % plus élevé, le

²² Harbourfront Centre Funding Program—Business Case 2019–2024.

stationnement mensuel est 32 % plus élevé et le stationnement de fin de semaine est 10 % plus élevé²³. L'analyse de rentabilisation a également indiqué que le HC cherchait à augmenter les frais de ses camps, qui sont encore inférieurs à ceux de ses concurrents.

L'équipe d'évaluation confirme que la stratégie de durabilité se reflète dans les opérations actuelles du HC depuis sa mise à jour en 2013. Le HC a cherché à se prévaloir de toutes les sources de revenus potentiels et continue de le faire. Le PFHC a fourni un soutien opérationnel essentiel au HC. Les documents et les entrevues révèlent que le HC aurait de la difficulté à exister (ou même cesserait d'exister) sans ce financement.

6. Constatations — Efficience

La section qui suit résume les constatations de l'évaluation sur l'efficience du programme.

Questions d'évaluation :

12. Des ressources et des pratiques de gestion adéquates étaient-elles en place pour la prestation efficace du PFHC ? Que peut-on faire pour améliorer l'efficience du PFHC ?

13. Le régime actuel (financement opérationnel) représente-t-il l'utilisation la plus efficace des ressources du gouvernement ?

Principales constatations :

- Des ressources et des pratiques de gestion adéquates ont été utilisées pour mettre en œuvre le PFHC.
- Le financement opérationnel du PFHC est essentiel pour le HC et est une utilisation efficiente des ressources gouvernementales.
- Un accord pluriannuel de plus longue échéance permettrait d'utiliser de manière plus efficiente le PFHC.

6.1 Ressources et pratiques de gestion

Comme il a été mentionné précédemment, lors du transfert du programme, PCH a reçu uniquement les fonds du programme (5 millions de dollars par année de 2016-2017 à 2018-2019), sans fonds opérationnels. Néanmoins, les entrevues et les documents indiquaient que la prestation du PFHC par PCH était efficiente. Des ressources et des pratiques de gestion adéquates ont été utilisées pour mettre en œuvre le PFHC. De plus, le HC a fourni les rapports requis et du financement lui a été versé en temps opportun. Le personnel examine régulièrement les dossiers ainsi que les rapports trimestriels du PFHC, et le traitement des paiements est effectué en temps opportun. Aucune difficulté importante n'a été signalée dans le cadre de la gestion du PFHC.

Le fait que les représentants régionaux de PCH communiquent déjà régulièrement avec le HC par l'entremise d'autres programmes d'arts et de culture de PCH permet de réduire les dépenses opérationnelles liées au PFHC à PCH. Selon les entrevues menées, le HC a lui-même suivi, avec succès, des procédures de rapport et de réclamation similaires dans les accords de contribution antérieurs.

²³ Calculé à partir des données de 2017.

6.2 Utilisation efficiente des ressources gouvernementales

Les intervenants interviewés ont fait remarquer que le fait de fournir un financement pour une période de trois ans rendait la planification du HC plus complexe et difficile. Le processus de planification et de demande est une activité exigeant un niveau d'effort élevé et sa fréquence nuit aux autres responsabilités de gestion. Une période de financement plus longue serait plus efficiente pour le gouvernement et pour le HC que la période de trois ans actuelle. De plus, la Ville de Toronto et les autres donateurs ont indiqué que le gouvernement fédéral avait réduit la durée de l'accord de contribution, la faisant passer de cinq à trois ans, ce qui pourrait avoir des répercussions négatives sur la perception des autres donateurs.

L'organisme a soulevé que le montant du financement actuel ne répondait pas adéquatement aux besoins du HC. Les entrevues et les documents ont indiqué que le financement du PFHC, à son niveau actuel de 5 millions de dollars, n'avait pas augmenté depuis 2006. Si le PFHC avait été indexé selon l'inflation, les estimations actuelles indiquent que la contribution annuelle serait de 6,1 millions de dollars. Les coûts opérationnels du HC ont augmenté en raison de l'inflation, des hausses de la rémunération, des salaires, des coûts de l'équipement et de la détérioration normale des infrastructures causée par l'utilisation du site conformément à la mission du HC.

Les états financiers indiquent une augmentation ponctuelle en 2011. Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2011, le gouvernement du Canada a fourni au HC 6,2 millions de dollars pour les contributions de fonctionnement, dont 1,2 million de dollars représentaient les fonds de l'Initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto (IRSRT) visant à remplacer les recettes tirées du parc de stationnement de York Quay. Il s'agit de la seule fois récemment que le gouvernement du Canada a donné plus que sa contribution annuelle de 5 millions de dollars.

7. Autres questions d'évaluation

Cette section traite les autres questions d'évaluation, y compris : les répercussions à court et à long terme du non-renouvellement du PFHC, les langues officielles et l'analyse comparative entre les sexes plus.

Questions d'évaluation :

15. Quelles seraient les répercussions à court et à long terme du non-renouvellement du PFHC ?

16. Toutes les exigences de l'accord de contribution en matière de langues officielles ont-elles été atteintes ?

17. Dans quelle mesure les considérations liées à l'ACS+ ont-elles été incluses dans l'élaboration du mandat, de la conception ou des mesures de rendement du programme ?

Principales constatations :

- Cela signifie que, à court terme, le HC serait obligé de réduire progressivement ses opérations et sa programmation. À long terme, le HC ne serait pas en mesure de maintenir son infrastructure actuelle ni le niveau actuel de programmation prévu avec ses recettes actuelles, y compris les 5 millions de dollars du PFHC.
- Les exigences de l'accord de contribution en matière de langues officielles sont atteintes.
- Les valeurs et les principes de ACS+ sont présentés dans la planification et la programmation du HC, bien qu'on n'y trouve pas de données explicitement comparées ni mesurées.

7.1 Répercussions à court et à long terme du non-renouvellement du PFHC

À court terme, sans le PFHC, le HC serait obligé de réduire progressivement ses opérations et sa programmation, et ce, immédiatement et considérablement. Les parties intéressées ont indiqué que, sans le financement, il y aurait des frais accrus pour la programmation, une réduction de personnel et la fermeture possible de lieux (par exemple, le théâtre). Éventuellement, toutes les recettes qui dépassent les dépenses des centres de revenus devraient être réaffectées seulement pour maintenir les opérations de base. Il est également peu probable que le HC demeure ouvert sept jours par semaine et 52 semaines par année.

Les données appuient l'affirmation selon laquelle le HC aurait de la difficulté à exister (ou même cesserait d'exister) sans le renouvellement du PFHC. À court terme, le HC ne serait pas en mesure de fournir un site sécuritaire, propre et accessible et ne pourrait pas respecter ses obligations envers ses partenaires pour les festivals publics à venir et les événements futurs pour une période de trois ans.

À long terme, le HC ne serait pas en mesure de maintenir son infrastructure actuelle ni le niveau actuel de programmation prévu avec ses recettes actuelles, y compris les 5 millions de dollars du PFHC, même si le PFHC est maintenu à son niveau actuel. Le HC a des déficits annuels (pour les trois dernières années) et doit reporter d'importants travaux d'entretien et de renouvellement de ses immobilisations.

7.2 Respects des exigences de l'accord de contribution en matière de langues officielles

L'évaluation a confirmé que les exigences de l'accord de contribution en matière de langues officielles ont été atteintes. Conformément à l'accord de contribution et la *Loi sur les langues officielles*, le programme est chargé de s'assurer que les annonces publiques, les communications liées aux événements et les communications publiques sont en anglais et en français quand il y a une demande pour des communications et des services dans cette langue²⁴.

7.3 Inclusion des considérations liées à l'ACS+ dans l'élaboration du mandat, de la conception ou des mesures de rendement du programme

L'ACS+ est un outil d'analyse utilisé pour déterminer les conséquences possibles des politiques, des programmes et des initiatives sur divers groupes de femmes, d'hommes et de personnes de genre mixte. Le terme « plus » signifie que l'analyse va au-delà des différences biologiques (sexe) et socioculturelles (genre). En effet, comme l'identité individuelle est déterminée par une multitude de facteurs, l'ACS+ tient compte de plusieurs facteurs identitaires comme la race, l'ethnicité, la religion, l'âge et les capacités mentales ou physiques²⁵.

Bien que les personnes interviewées aient confirmé que, au meilleur de leurs connaissances et de leur compréhension, les opérations et la programmation du HC respectaient entièrement et appuyaient les valeurs et les principes de l'ACS+²⁶ et qu'elles les avaient intégrés dans les plans internes, les politiques et les programmes du HC, ces valeurs et ces principes ne sont pas explicitement mentionnés dans les ententes ni dans les outils de production de rapports.

Il est à noter que le plan d'activités de la PFHC indique que le HC a adopté la « diversité linguistique, culturelle et raciale, et que Toronto en est l'exemple par excellence. Harbourfront Centre attire des millions de visiteurs chaque année, qui reflètent directement la diversité démographique de la population canadienne. » Cet énoncé vise à indiquer la nature ouverte, inclusive et non discriminatoire de l'approche du HC à l'accessibilité. Malheureusement, aucune mention explicite ne traite de considérations en matière d'ACS+.

Il s'agit de la première évaluation du PFHC où cette question a été posée. Par conséquent, très peu de données étaient disponibles pour la prise en compte de cette question en ce qui a trait au mandat, à la

²⁴ Harbourfront Centre Funding Program Contribution Agreement, 13 juillet 2016, et [Loi sur les langues officielles](#).

²⁵ Condition féminine Canada : Qu'est-ce que l'ACS+ ?

²⁶ Le gouvernement du Canada s'est engagé à utiliser l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) pour élaborer ses politiques, ses programmes et ses lois depuis 1995. Elle procure aux fonctionnaires fédéraux des moyens d'améliorer sur une base continue leur travail et atteindre de meilleurs résultats pour les Canadiens en s'adaptant mieux à leurs conditions et à leurs besoins particuliers. Source : [Approche du gouvernement du Canada concernant l'ACS+](#), consultée le 26 janvier 2018.

conception ou aux mesures de rendement du PFHC. Par conséquent, les données à cet égard ne permettent pas de tirer une conclusion.

8. Conclusions et recommandations

8.1 Conclusions

En se fondant sur les constatations, les conclusions suivantes ont été tirées :

- Le PFHC est essentiel pour assurer le maintien des activités du HC et fonctionne comme prévu ;
- Il est pertinent et donne les résultats escomptés ;
- Il contribue et est nécessaire à la réussite du HC ;
- Il met en évidence le soutien fédéral à l'égard d'un organisme culturel d'une importance considérable pour l'animation du secteur riverain de Toronto ;
- Il est mis à profit par le HC pour offrir des programmes d'arts, de culture, d'intendance et d'animation du site, des activités et des événements totalisant une valeur de 31 millions de dollars par année, avec des centaines de groupes communautaires ;
- Le soutien fédéral est apprécié, reconnu et utilisé par le HC pour obtenir plus de dons et de commandites.

Le HC semble être efficace et s'efforce de maintenir des opérations allégées, en mettant à profit l'aide de bénévoles et en ayant récemment réduit la taille du personnel. La haute direction du HC a dernièrement changé et la structure organisationnelle a été simplifiée. En dépit de l'augmentation des recettes commerciales et de la réduction considérable des coûts opérationnels, le HC enregistre des déficits annuels importants et est aux prises avec un arriéré de travaux d'entretien et d'infrastructure totalisant 15 millions de dollars.

8.1.1 Pertinence

Le PFHC continue d'être pertinent puisqu'il répond à un besoin crucial du HC et appuie la prestation de programmes artistiques, culturels et récréatifs qui répondent aux besoins du public. On observe un besoin réel et avéré d'entretenir le site de 10 acres de manière à ce qu'il soit accessible, sain et sécuritaire. Le HC fournit un site propre et accessible qui est ouvert 24 heures sur 24, sept jours sur sept toute l'année. Il y a un besoin réel et continu pour les programmes artistiques et culturels du HC, comme en témoignent plus de 17 millions de visiteurs attirés par le site chaque année.

8.1.2 Rendement

Le PFHC fournit un soutien essentiel aux opérations du HC. Ce financement représente environ 16 % du budget total du HC. La contribution annuelle de 5 millions de dollars au HC lui permet d'offrir un site public sécuritaire et propre ainsi qu'une programmation totalisant plus de 31 millions de dollars. Le HC a augmenté les recettes de manière rigoureuse et pratique et a maximisé les revenus. En dépit de cette réussite, le HC a récemment signalé un déficit de 2,4 millions de dollars, et son infrastructure riveraine se détériore.

8.1.3 Efficacité

L'efficacité de l'utilisation du PFHC est adéquate, néanmoins elle pourrait être améliorée grâce à un accord pluriannuel de financement de plus longue échéance.

8.2 Recommandations, réponse et plan d'action de la direction

Prenant en considération les constatations et conclusions, les recommandations suivantes visent à accroître le pouvoir décisionnel de Patrimoine canadien concernant le PFHC dans le futur et, indirectement, à en faire profiter les opérations actuelles du HC.

L'évaluation a révélé que le PFHC est perçu comme une composante essentielle du financement du HC lui permettant de poursuivre ses activités. Le montant annuel de 5 millions de dollars fourni par le PFHC permet au HC d'obtenir un soutien supplémentaire et des revenus commerciaux afin d'entretenir le site et de réaliser des opérations et une programmation totalisant plus de 31 millions de dollars. Cependant, en dépit de revenus commerciaux accrus, du contrôle rigoureux des coûts et du report de ses dépenses d'immobilisations, le déficit du HC a connu une hausse entre 2014 et 2017. De plus, le HC a une liste de contraintes relatives à l'entretien différé de 15 millions de dollars en raison d'un manque de financement. Bien que le PFHC puisse être utilisé pour les immobilisations, le niveau actuel du financement du PFHC laisse peu de fonds disponibles pour l'entretien continu des immobilisations et aucune ressource pour les besoins en infrastructure plus importants.

Recommandation 1 : Le sous-ministre adjoint principal du secteur des Affaires culturelles devrait élaborer et mettre en œuvre un cadre de travail avec des données de références réalistes et rapportables pour le PFHC. Ce cadre servirait à mesurer et à suivre la stratégie de viabilité à long terme de l'organisme, dont le report de certains travaux d'entretien, ainsi qu'à éclairer les décisions futures de la haute direction.

Réponse de la direction

Acceptée. Le sous-ministre adjoint principal du secteur des affaires culturelles élaborera et mettra en œuvre un cadre de travail avec des données de références réalistes et rapportables pour le PFHC. Celui-ci permettra de suivre et d'évaluer la stratégie de durabilité à long terme de l'organisme, y compris ses contraintes relatives à l'entretien différé, et d'orienter le processus décisionnel de la haute direction à l'avenir.

Recommandation 1 - plan d'action

Mesure	Résultats attendus	Échéancier	Responsable
Élaborer un modèle logique comprenant les indicateurs et les cibles pour le PFHC au cours de la période du 1 ^{er} avril 2019 au 31 mars 2021.	Modèle logique approuvé	Automne 2018	Directeur général, direction générale des Arts, en consultation avec l'unité chargée de la politique des arts et l'unité de la planification stratégique/unité des résultats et de la livraison

Élaborer des exigences supplémentaires en matière d'établissement de rapports en conformité avec le modèle logique, en fournissant les indicateurs et les cibles à utiliser dans le prochain accord de contribution. Ces exigences supplémentaires serviront également à assurer le suivi de la durabilité et les contraintes relatives à l'entretien différé du Harbourfront Centre.	Cadre de travail complet inclus dans l'accord de contribution	Mars 2019	Directeur général, direction générale des Arts
---	---	-----------	--

Date de la mise en œuvre complète :
Mars 2019

L'évaluation a révélé que, bien que les valeurs de l'ACS+ soient incluses dans les plans et la programmation du HC, aucune donnée n'est explicitement rapportée ni mesurée. Les données n'étaient pas concluantes pour déterminer si les considérations liées à l'ACS+ avaient été incluses ou non dans l'élaboration du mandat, de la conception ou des mesures de rendement du PFHC.

Recommandation 2 : Le sous-ministre adjoint principal du secteur des Affaires culturelles devrait élaborer des indicateurs d'ACS+ pour le PFHC et s'assurer que des données à cet effet soient recueillies, surveillées et en rendre compte de manière à éclairer les ajustements aux programmes et politiques.

Plan d'action de la direction

Acceptée. Le sous-ministre adjoint principal du secteur des affaires culturelles recueillera et examinera les données statistiques existantes liées aux facteurs de l'ACS+ pour le PFHC. Ces renseignements orienteront l'élaboration des indicateurs de l'ACS+ pour le PFHC.

Recommandation 2 -plan d'action

Mesure	Résultats attendus	Échéancier	Responsable
Déterminer les facteurs de l'ACS+ liés au PFHC en consultation avec le bénéficiaire ainsi qu'avec les équipes de la politique et de la planification de PCH.	Préparer un bref rapport présentant une analyse des considérations de l'ACS+ liées à la gestion du HC (conseil d'administration) et à l'exécution de sa programmation.	Mars 2020	Directeur général, direction générale des Arts
Examiner les données du PFHC pendant la période du 1 ^{er} avril 2020 au 31 mars 2021 et contribuer aux futurs rapports sur l'ACS+ pour le PFHC.	Numériser et préparer un inventaire des données disponibles liées à l'ACS+ et d'autres	Mars 2021	Directeur général, direction générale des Arts, en consultation avec

	données de recherche connexes à l'appui du HC.		le secteur de la planification stratégique de PCH et le dirigeant principal des résultats et de l'exécution
Date de la mise en œuvre complète : Juillet 2021			

Annexe A : Historique du programme

Sous l'égide d'une initiative de revitalisation urbaine pour le secteur riverain de Toronto, en 1972, le gouvernement du Canada a créé le Harbourfront Corporation, une nouvelle société d'État fédérale dont le but était de développer un parc riverain de 100 acres accessible à tous. La société a été mandatée pour acquérir, posséder, gérer et améliorer et aliéner des terrains, et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) en était le partenaire de gestion. Une grande partie de cet effort de revitalisation consistait à promouvoir des programmes culturels, récréatifs et éducatifs pour le public. La société dépendait du double mandat de l'aménagement immobilier et de la programmation culturelle et tirait des revenus de l'aménagement dans le but d'appuyer l'exécution des programmes et la viabilité financière à long terme de la société.

Dans les années 1980, le gouvernement du Canada a nommé une commission royale dont le mandat était d'examiner l'avenir du secteur riverain de Toronto et d'évaluer le fonctionnement de la Harbourfront Corporation. Le gouvernement de l'Ontario a également commandé une étude, connue sous le nom de rapport Allan Duncan, à laquelle le gouvernement du Canada a répondu par la rédaction du rapport McKeough de 1990. Par conséquent, la Harbourfront Corporation a été restructurée en 1991 afin de former trois entités distinctes :

- Queens Quay West Land Corporation (QQWLC);
- Harbourfront Corporation (1990), menant ses activités sous le nom de Harbourfront Centre, une organisation sans but lucratif constituée en vertu des lois provinciales ;
- Harbourfront Foundation (HF).

Dans cette nouvelle configuration, QQWLC devait vendre plusieurs propriétés clés afin de créer un fonds de dotation pour le HC, fournissant ainsi une source de financement pour le HC. Ce fonds de dotation devait être géré par HF. À ce moment-là, il a été estimé que les propriétés clés étaient d'une valeur de 80 millions de dollars. Peu de temps après l'officialisation de la présente entente, le marché immobilier s'est détérioré jusqu'au point où les propriétés avaient perdu beaucoup de valeur, ce qui a rendu la création du fonds de dotation impossible. QQWLC s'est départie de presque toutes les propriétés riveraines, principalement en les vendant ou les transférant à la Ville de Toronto. Harbourfront Corporation (1990) n'a donc pas été capable d'atteindre l'autosuffisance financière totale et s'est appuyée, au fil des ans, sur une série de prêts, de subventions et de contributions du gouvernement du Canada pour poursuivre ses opérations et ses activités de programmation.

Le HC a entrepris de nombreuses initiatives de financement au fil des ans afin de remplir son mandat. En plus des subventions fédérales, le HC a accumulé des revenus d'exploitation provenant des biens immobiliers qu'il gère, a généré des revenus grâce aux frais d'admission et de participation pour des événements planifiés et a sollicité des fonds de commandites d'entreprises du secteur privé. Cette dernière source de financement a presque disparu en 1998, lorsque la politique fédérale sur les commandites du tabac a éliminé le financement d'entreprise de l'Imperial Tobacco, qui avait contribué considérablement aux recettes du HC tirées des commandites.

En 1998, le gouvernement du Canada, par l'intermédiaire de QQWLC, a octroyé 200 000 \$ au HC pour l'élaboration d'un plan directeur qui demanderait l'avis du public sur l'avenir du HC et examinerait des possibilités pour que le HC devienne plus autonome. Avant la publication du rapport final, les responsables du HC ont travaillé avec le groupe de travail de revitalisation du secteur riverain de Toronto

de cette époque pour garantir que les plans futurs du HC en matière d'immobilisations soient conformes à la vision du groupe de travail pour le réaménagement du secteur riverain de Toronto, qui comprenait du soutien pour le HC.

En 2000, le gouvernement du Canada a approuvé une nouvelle enveloppe de financement de cinq ans pour le HC. L'enveloppe comprenait une subvention de fonctionnement directe de 4 millions de dollars par année pendant cinq ans, pour un total de 20 millions de dollars. Cette enveloppe de financement comprenait une autorisation de fournir des revenus de stationnement au HC pour la période allant de 2001 à 2003, en utilisant QQWLC comme moyen pour le HC d'avoir des revenus. À l'été 2003, l'autorisation du gouvernement du Canada de continuer à verser la subvention indirecte provenant des recettes du parc de stationnement au HC a été prolongée pour 2003-2004 seulement.

Après l'expiration de l'autorisation le 31 mars 2004, le HC n'a plus eu accès aux revenus du parc de stationnement YQ4. Ce manque à gagner a été comblé à court terme quand, en février 2005, le HC a reçu un financement fédéral de 1,4 million de dollars (700 000 \$ pour chacune des deux périodes, 2004-2005 et 2005-2006) ; l'IRSRT fédéral était à la fois la source des fonds et la source des mécanismes de financement. Entre-temps, QQWLC s'est départie de presque toutes les propriétés riveraines, principalement en les vendant ou les transférant à la Ville de Toronto. Les autres propriétés, y compris le parc de stationnement YQ4, ont été retournées à TPSGC lorsque QQWLC a été dissoute le 31 mars 2006.

Par ailleurs, aux termes de l'IRSRT, un financement fédéral de 25 millions de dollars a été réservé en 2003 pour l'étude, la conception et la construction d'un parc de stationnement souterrain et l'élaboration d'un nouvel espace public sur les lieux du HC, connu sous le nom de Canada Square. Le parc de stationnement est un élément important du plan financier et de la stratégie de viabilité à long terme du HC. Le HC avait déjà reçu un financement fédéral de l'IRSRT comme bénéficiaire admissible par l'intermédiaire de la Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto, le bénéficiaire désigné étant chargé de mettre en œuvre l'IRSRT et de mener des projets d'infrastructure particuliers, comme Amélioration de l'aménagement de la rive du Harbourfront à John Quay et York Quay.

En novembre 2005, le gouvernement du Canada a versé au HC un financement opérationnel de 4 millions de dollars pour 2006-2007. Les fonds ont été inclus dans les niveaux de référence d'Infrastructure Canada qui, à ce moment-là, était responsable de QQWLC, l'intermédiaire de la précédente subvention opérationnelle annuelle de 4 millions de dollars pour le HC. Le 23 mai 2006, en vue de tenir un engagement public du premier ministre à maintenir les niveaux de financement actuels du HC pour les cinq années suivantes, le président du Conseil du Trésor a annoncé 25 millions de dollars en financement pour le HC sur une période de cinq ans. Cela comprenait le montant de 4 millions de dollars affecté dans les niveaux de référence d'Infrastructure Canada pour 2006-2007 ainsi que 21 millions de dollars en nouveau financement annoncé dans le Budget de 2006.

En juillet 2010, le ministre des Finances a approuvé le transfert d'une somme supplémentaire de 1,2 million de dollars en financement fédéral de l'IRSRT au PFHC pour 2010-2011 afin de pallier le manque à gagner, prévu en raison de la construction du parc de stationnement de Canada Square (à cause de la fermeture du stationnement en surface existant pendant la période de construction).

Le 18 mars 2011, le ministre des Finances a approuvé des modifications mineures au PFHC en vue de permettre l'octroi de 900 000 \$ au HC pour le premier trimestre de l'exercice 2011-2012 afin que

l'organisme puisse répondre à ses besoins opérationnels à court terme. Ce montant est le premier versement émis au HC dans le cadre du PFHC de 25 millions de dollars renouvelé aux cinq ans annoncé dans le Budget de 2011.

Le PFHC est un programme lancé en 2006 qui fournit un financement de fonctionnement au HC. Avant ce programme, le gouvernement du Canada assurait le financement du HC depuis 1972. Le président du Conseil du Trésor, le ministre de l'Environnement et le ministre des Finances ont été successivement responsables du PFHC. En mars 2016, la responsabilité d'exécuter le PFHC a été transférée à l'autorité du ministre du PCH. Au sein de PCH, le PFHC est administré par la Direction générale de la politique des arts. En vertu du cadre des résultats ministériels et du répertoire des programmes de PCH, le PFHC relève de la responsabilité essentielle 1 : Arts et culture.

Le PFHC fournit un financement opérationnel (5 millions de dollars par année) au HC :

- en contribuant aux frais fixes de fonctionnement ;
- en contribuant à la capacité du HC d'obtenir du financement d'autres sources gouvernementales et d'établir d'autres stratégies qui génèrent des revenus ;
- en permettant à l'organisme de fournir au grand public un accès continu aux activités et programmes culturels, éducatifs et récréatifs du secteur riverain de Toronto, 70 % d'entre eux étant offerts gratuitement.

En 2015, le Plan d'action économique a proposé d'octroyer 25 millions de dollars pour le renouvellement du Programme de financement du Harbourfront Centre de 2016-2017 à 2020-2021. Cependant, en 2016, le gouvernement fédéral a réduit la durée de l'accord de contribution, le faisant passer de cinq à trois ans.

L'accord de contribution actuel couvre les périodes allant de 2016-2017 à 2018-2019 et octroie 5 millions de dollars par année pour le financement du HC. Le HC doit préparer une analyse de rentabilisation solide « au sujet de ses besoins à long terme, y compris une exploration approfondie des options permettant de réaliser des gains d'efficacité et d'augmenter les revenus ».

Annexe B : Exigences actuelles du HC pour le maintien en bon état — entretien et améliorations des installations

Description	Montant (000 \$)
Queens Quay Terminal, 207 QQW (Queens Quay West)	75
Fleck Dance Theatre, 207 QQW	810
Parc de stationnement P2 de Harbourfront Centre, 225 QQW	20
Harbourfront Centre Theatre, 231 QQW	1 515
Artport, 235 QQW	4 840
Brigantine Room, 235 QQW	390
Studio Theatre, 235 QQW	615
Lakeside Terrace, 235 QQW	300
Miss Lou's Room, 235 QQW	140
Loft, 235 QQW	100
Loft 2, 3 et 4, 235 QQW (ateliers éducatifs)	79
Artport Gallery, 235 QQW	40
Scène de concert, 235 QQW	1 205
Boulevard Pavilion, 235 QQW	175
Stage in the Round, 235 QQW	60
World Café, 235 QQW	265
Brigantine Tent, 235 QQW	50
Bassin/Patinoire, 235 QQW	220
Amsterdam Bridge, entre 235 et 245 QQW	170
North Building, 245 QQW	475
Marina 4, 245 QQW	120
John Quay, 275 QQW	180
Voile et motonautisme, 275 QQW	185
Marina Quay West, 579 QQW	210
Services maritimes	250
Autre	2 340
Total	15 039

Annexe C : Bibliographie

- Audited Financial Statements* de 2010-2011 à 2016-2017
- Camp Case Study*. (s.d.). Finances (évaluation précédente)
- Cash flow prorated*, exercice 2017–2018. (s.d.). Rapports
- Comparative Revenue and Expenditure*. (s.d.). Finances (évaluation précédente)
- Consol cashflow global* — exercice 2017-2018. (s.d.). Rapports
- Consol cashflow global* – T1 à T3, exercice 2016-2017. (s.d.).
- Consol cashflow Prorated* — T1 à TQ3, exercice 2016-2017. (s.d.).
- Financial Stat & Reports*. (s.d.). Rapports
- FW Financial Analysis Working Paper*. (s.d.). Finances (évaluation précédente).
- Gouvernement du Canada. (14 décembre 2017). Plan ministériel 2017-2018 du ministère du Patrimoine canadien. Consulté le 29 janvier 2018.
- Gouvernement du Canada. (25 mai 2017). Qu'est-ce que l'ACS ? Consulté le 29 janvier 2018.
- Gouvernement du Canada. (13 novembre 2017). Lettre de mandat de la ministre du Patrimoine canadien (12 novembre 2015). Consulté le 29 janvier 2018.
- Gouvernement du Canada. (22 janvier 2018). Patrimoine canadien — Mandat. Consulté le 29 janvier 2018.
- Gouvernement du Canada. (4 janvier 2018). Mandat et composition du Comité et du Groupe de travail des sous-ministres. Consulté le 29 janvier 2018.
- Ministère des Finances, gouvernement du Canada. (22 mars 2016). Chapitre 5 — Un Canada inclusif et équitable. Consulté le 29 janvier 2018.
- Harbour. (s.d.). Finances (évaluation précédente).
- Harbourfront Centre. (s.d.). Programme Disciplines. Consulté le 29 janvier 2018.
- Harbourfront Centre. (s.d.). Harbourfront Centre School Visits. Consulté le 29 janvier 2018.
- Harbourfront Centre. (s.d.). International Festival of Authors. Consulté le 29 janvier 2018.
- HC Historical Revenue* (1992–2011). (s.d.). Finances (évaluation précédente).
- HC Pre-Audited Income Statement* (2011–2012). (s.d.). Finances (évaluation précédente).
- HC Projected Revenues Future Growth* (2011–2016). (s.d.). Finances (évaluation précédente).
- HC Quarterly Cashflow and Record of Expenditures* (2012–2013). (s.d.). Finances (évaluation précédente).
- HC Quarterly Cashflow Forecast and Record of Expenditures* (2011–2012). (s.d.). Finances (évaluation précédente).
- HC Quarterly Cashflow Forecast and Record of Expenditures* (2013–2014). (s.d.). Finances (évaluation précédente).
- HC Revenues and Expenses*. (s.d.). Finances (évaluation précédente).
- HCFP—PMS March 21 2011*. (s.d.). Finances (évaluation précédente).
- HCFP—PMS March 21 2011*. (s.d.). Programmes de PCH
- HCFP Benchmarking Analysis Working Paper*. (s.d.). Finances (évaluation précédente).
- HCFP Evaluation Report Final_post AEC*. (s.d.). Finances (évaluation précédente).
- HCFP Evaluation Report Final_post AEC Dec 2010*. (s.d.). Programmes de PCH
- HCFP Financial Analysis Working Paper*. (s.d.). Finances (évaluation précédente).

HCFP Methodology Report— FINAL. (s.d.). Finances (évaluation précédente).

HCFP PCH Evaluation List of Stakeholders for Consultation. (s.d.). Programmes de PCH

HCFP Performance Measurement Strategy , version définitive, 9 mai 2011. (s.d.). Programmes de PCH

HCFP Preliminary Findings DRAFT—For Discussion September 20 2013. (s.d.). Finances (évaluation précédente).

HCFP Sustainability Strategy 2013. Finances (évaluation précédente).

HCFP_Evaluation_Questions. (s.d.). Finances (évaluation précédente).

HCFP_Final Logic Model. (s.d.). Finances (évaluation précédente).

HF Quarterly Progress Report (Q4 2012-2013). (s.d.). Finances (évaluation précédente).

HFC TWRI Quarterly Progress Report—Dec. 2016. (s.d.). Reports (via Programs and Finance).

Income statement for the period ending Dec. 16. (s.d.). Reports (via Programs and Finance).

Marina Case Study. (s.d.). Finances (évaluation précédente).

Parking Case Study. (s.d.). Finances (évaluation précédente).

Performance scorecard FY17-18. (s.d.). Reports (via Programs and Finance).

Performance scorecard Q1-Q3, FY16-17. (s.d.). Reports (via Programs and Finance).

Scorecard budget 2013-14. (s.d.). Finances (évaluation précédente).

Scorecard Forecast 13–14 as of June 2013. (s.d.). Finances (évaluation précédente).

The Power Plant. (s.d.). The Power Plant. Consulté le 29 janvier 2018.

Wherry, A. (29 décembre 2017). *How the federal government is slowly becoming as diverse as Canada.* CBC News. Consulté le 29 janvier 2018.

Williams, M. (21 février 2017). *Review of City’s Partnership with Harbourfront Centre.* numéro de rep. ED19.8). Consulté le 29 janvier 2018, sur le site Web de la Ville de Toronto.