



Évaluation du Fonds du Canada pour la présentation des arts

2018-2019 à 2022-2023



Direction des services d'évaluation

Le 8 décembre 2024

This publication is also available in English.

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

<https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien.html>

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par le ministre du Patrimoine canadien, [année de publication]

N° de catalogue : [...]

ISBN : [...]

Table des matières

Table des matières	i
Liste des tableaux	ii
Liste des figures	ii
Liste des acronymes et abréviations	iii
Sommaire.....	iv
1. Introduction.....	1
2. Profil du Programme	1
2.1. Historique du Programme.....	1
2.2. Objectifs, activités et résultats attendus du Programme	2
2.3. Gestion et gouvernance du Programme	3
2.4. Ressources du Programme	4
3. Approche et méthodologie de l'évaluation	5
3.1. Portée et calibrage	6
3.2. Questions d'évaluation	6
3.3. Méthodes de collecte de données.....	7
3.4. Limites et stratégies d'atténuation de l'évaluation	7
4. Constatations.....	8
4.1. Pertinence	8
4.2. Efficacité	19
4.3. Efficience	24
5. Conclusions.....	30
6. Recommandations, réponse et plan d'action de la direction	32
Annexe A : Matrice d'évaluation	38
Annexe B : Tableaux détaillés d'atteinte des résultats.....	40
Annexe C : Tableaux et figures supplémentaires	44
Annexe D : Bibliographie	46

Liste des tableaux

Tableau 1 : Description du Fonds du Canada pour la présentation des arts	2
Tableau 2 : Résultats attendus du Fonds du Canada pour la présentation des arts	3
Tableau 3 : Niveaux de référence du Fonds du Canada pour la présentation des arts, 2018-2019 à 2022-2023 (en millions \$).....	4
Tableau 4 : Dépenses réelles du Fonds du Canada pour la présentation des arts, 2018-2019 à 2022-2023 (en millions \$).....	5
Tableau 5 : Équivalents temps plein du Fonds du Canada pour la présentation des arts, 2018-2019 à 2022-2023	5
Tableau 6 : Questions d'évaluation par enjeu fondamental	6
Tableau 7 : Résumé de la méthodologie.....	7
Tableau 8 : Limites méthodologiques et stratégies d'atténuation.....	8
Tableau 9 : Financement du Fonds du Canada pour la présentation des arts – fonds réguliers, 2018-2019 à 2022-2023	9
Tableau 11: Recommandation 1 — Plan d'action.....	32
Tableau 12 : Recommandation 2 — Plan d'action.....	35
Tableau 13 : Recommandation 3 — Plan d'action.....	37

Liste des figures

Figure 1 : Financement du Fonds du Canada pour la présentation des arts par rapport aux dépenses totales de projets, 2018-2019 à 2022-2023.....	13
Figure 2 : Évolution du financement dirigé aux organismes mandatés à servir les communautés autochtones et autres groupes d'équité, 2018-2019 à 2022-2023	17
Figure 3 : Pourcentage des fonds alloués par disciplines, 2018-2019 à 2022-2023	20
Figure 4 : Moyenne du respect des normes de service des volets Soutien à la programmation et Soutien au développement du Fonds du Canada pour la présentation des arts, 2018-2019 à 2021-2022	25

Liste des acronymes et abréviations

ACS Plus	Analyse comparative entre les sexes plus
2ELGBTQI+	Deux esprits, lesbiennes, gaies, bisexuelles, transgenres, queers, personnes intersexuées et communautés de la diversité sexuelle et de genre
PDF	« Portable Document Format »

Sommaire

Créé en 2001, le Fonds du Canada pour la présentation des arts est un programme de subventions et de contributions dont l'objectif est de permettre aux Canadiens d'avoir accès à des expériences artistiques professionnelles variées dans leur communauté. Il offre du financement direct aux diffuseurs de festivals artistiques, de saisons de spectacles professionnels ainsi qu'aux organismes qui viennent en aide aux diffuseurs artistiques. Ces fonds visent à appuyer la programmation artistique, les activités d'engagement communautaire ou des activités de perfectionnement professionnel du secteur des arts de la scène. Ce soutien est offert à travers 3 volets : Soutien à la programmation, Soutien au développement et Groupe fiduciaire des édifices des Pères de la Confédération.

L'évaluation a été réalisée conformément aux exigences prévues dans la *Loi sur la gestion des finances publiques* et la Politique sur les résultats (2016). L'évaluation couvre la période de 2018-2019 à 2022-2023 et examine la pertinence, l'efficacité et l'efficience du Programme. En plus du budget permanent du Programme, elle couvre les fonds supplémentaires temporaires livrés pendant la période évaluée incluant les Fonds d'urgence en lien avec la COVID-19 et le Fonds de la Stratégie d'exportation créative.

Constatations

Pertinence

Le Fonds du Canada pour la présentation des arts demeure pertinent en continuant de répondre aux besoins financiers et de développement professionnel du secteur de la présentation des arts. Le soutien du gouvernement fédéral dans le secteur de la présentation des arts permet d'appuyer le secteur de la diffusion artistique à but non lucratif et favorise l'accès des Canadiens à des expériences artistiques dans leur communauté. Considérant l'ampleur des pressions financières auxquelles le secteur de la présentation des arts est confronté, le Programme s'inscrit dans un continuum d'intervention publique où il y a davantage de complémentarité que de chevauchement.

En réponse aux restrictions imposées par la pandémie de COVID-19, les fonds d'urgence livrés par le Fonds du Canada pour la présentation des arts ont permis de répondre à des besoins importants des organismes du secteur de la présentation des arts en octroyant sur une période de 3 ans près de 74 M\$. Bien que le financement soit important pour stabiliser le secteur de la diffusion artistique à but non lucratif, le Programme fait face à des défis pour s'adapter à des priorités et besoins nouveaux et évoluant rapidement. Les principaux facteurs sont sa large portée et la forte récurrence de ses bénéficiaires.

La présentation des arts est demeurée une priorité pour le gouvernement fédéral. Le Programme a renforcé son alignement aux priorités pangouvernementales en améliorant l'accès et la prestation de

ses services aux communautés autochtones et autres groupes d'équité. Malgré ceci, il existe toujours des barrières à l'accès au Programme, et des améliorations sont possibles pour renforcer l'alignement aux priorités liées à l'inclusion, diversité, équité et accessibilité et à l'environnement.

Efficacité

Le Fonds du Canada pour la présentation des arts a atteint la plupart de ses résultats escomptés à court, moyen et long terme. Notamment, il a contribué au développement professionnel des diffuseurs artistiques et à l'implication, la participation et l'appréciation des Canadiens envers les expériences artistiques. Bien que les restrictions liées à la COVID-19 aient eu des impacts négatifs sur certains résultats, les fonds d'urgence ont permis à de nombreux bénéficiaires de maintenir et de reprendre leurs activités. Certains ont même innové en offrant des expériences virtuelles.

L'évaluation indique que la capacité du Fonds du Canada pour la présentation des arts de rendre compte du reflet de la diversité du pays dans les expériences artistiques est limitée, notamment en raison de lacunes dans les définitions et critères actuels entourant ces exigences. De plus, l'incidence du Programme sur la santé financière du milieu de la présentation des arts a été modeste, affichant des résultats sous la cible établie pour l'ensemble des années couvertes par l'évaluation.

Il y a des enjeux au niveau de certains résultats escomptés et indicateurs de rendement du Fonds du Canada pour la présentation des arts qui nuisent à la mesure des résultats et la reddition de compte.

Efficience

Globalement, la prestation du Fonds du Canada pour la présentation des arts est efficiente. Le Programme affiche un coût administratif stable. Il utilise des subventions et des ententes pluriannuelles afin réduire le fardeau administratif et atteint globalement les normes de service établies. Le Programme est reconnu pour sa collaboration exemplaire entre l'équipe nationale et les équipes régionales ainsi que la qualité de son service à la clientèle. Bien que la prestation des fonds d'urgence ait entraîné une forte pression opérationnelle, des simplifications spécifiques au contexte d'urgence ont été mises en place pour assurer une prestation rapide et en temps opportun.

Certains aspects de la conception du Programme soutiennent sa durabilité, tels que l'appui au renforcement des capacités professionnelles des diffuseurs. Toutefois, bien que du financement stable soit important, sa capacité à générer des résultats qui perdurent dans le temps est basée sur une approche de financement continu. La récurrence du financement crée certains défis et risques pour le Programme, incluant les attentes des bénéficiaires envers du financement continu et la saturation de l'enveloppe budgétaire. Cela limite l'accès au financement pour les nouveaux bénéficiaires et la capacité du Programme à mieux répondre aux besoins et priorités changeants.

Il y a également certains défis avec le processus de demande et d'analyse qui crée une charge de travail additionnelle auprès du personnel et des demandeurs.

Recommandations

En fonction des constatations et des conclusions, l'évaluation formule 3 recommandations à l'attention de la Sous-ministre adjointe principale, Affaires culturelles.

Recommandation 1

Examiner les priorités et les stratégies de financement du Fonds du Canada pour la présentation des arts afin de clarifier et recentrer son intervention, accroître l'accès équitable au financement et sa capacité à générer des impacts durables dans le secteur de la présentation des arts.

Recommandation 2

En collaboration avec les régions et le Centre d'excellence, examiner les mécanismes et processus internes d'analyse et de livraison de subventions et contributions du Fonds du Canada pour la présentation des arts pour continuer d'alléger le fardeau administratif du personnel et des demandeurs.

Recommandation 3

Améliorer la mesure de rendement du Fonds du Canada pour la présentation des arts afin de soutenir une meilleure reddition de compte et prise de décision en examinant et en mettant à jour son modèle logique, ses résultats escomptés et indicateurs.

1. Introduction

Ce rapport présente les constatations, les conclusions et les recommandations de l'évaluation du Fonds du Canada pour la présentation des arts. L'évaluation a été réalisée pour répondre aux exigences en matière d'évaluation prévues dans la Politique sur les résultats (2016) du Secrétariat du Conseil du Trésor, à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux besoins d'information soulevés par la gestion du Programme. Elle a été effectuée selon le Plan d'évaluation 2024-2025 à 2028-2029.

L'évaluation porte sur la période de 5 ans allant de 2018-2019 à 2022-2023 et examine la pertinence, l'efficacité et l'efficience du Programme. En plus de son budget permanent, l'évaluation couvre les fonds supplémentaires temporaires livrés pendant la période évaluée, incluant les Fonds d'urgence en lien avec la COVID-19 et le Fonds de la Stratégie d'exportation créative.

2. Profil du Programme

La présente section présente sommairement l'historique, les résultats attendus, la gestion et gouvernance ainsi que les ressources du Fonds du Canada pour la présentation des arts.

2.1. Historique du Programme

Lancé en 2001-2002¹, le Fonds du Canada pour la présentation des arts est un programme de subventions et contributions qui vise à permettre aux Canadiens d'avoir accès à des expériences artistiques professionnelles des plus variées dans leur communauté. Le Programme² reconnaît que les diffuseurs artistiques sont des partenaires clés pour atteindre cet objectif. Il offre du financement de projets direct aux diffuseurs de festivals artistiques, de saisons de spectacles professionnels ainsi qu'aux organismes d'appui à la diffusion³ pour appuyer leur programmation artistique, des activités d'engagement communautaire ou des activités de perfectionnement professionnel. Ce soutien est offert

¹ Le Fonds du Canada pour la présentation des arts a remplacé le programme Présentation des arts Canada créé en 2001 dans le cadre d'un investissement fédéral dans les arts. Ce dernier avait pour sa part remplacé le Programme Initiative culturelles, volet Festival et événements artistiques spéciaux.

² « Le Programme » réfère au Fonds du Canada pour la présentation des arts dans ce rapport.

³ Les organismes d'appui à la diffusion jouent un rôle structurant au sein du secteur de la présentation des arts en créant des occasions de rencontre entre les diffuseurs et les artistes, en défendant les intérêts de leurs membres et en renforçant les pratiques à travers des occasions de développement professionnel.

à travers 3 volets : Soutien à la programmation, Soutien au développement et Groupe fiduciaire des édifices des Pères de la Confédération.

Le Centre des arts de la Confédération est situé à Charlottetown, sur l'Île-du-Prince-Édouard. Il a été créé en 1964 dans le cadre de l'initiative conjointe du gouvernement fédéral et de tous les gouvernements provinciaux pour marquer le centenaire de la Conférence de Charlottetown de 1864, qui a abouti à la création du Canada. Le Groupe fiduciaire des édifices des Pères de la Confédération est responsable de l'exploitation et de l'entretien du bâtiment qui abrite des scènes de théâtre, une galerie d'art, une salle de conférence, une salle commémorative, un restaurant et une boutique de souvenirs, et fait office de centre culturel national et régional pour les arts de la scène. Le volet Groupe fiduciaire des édifices des Pères de la Confédération du Fonds du Canada pour la présentation des arts soutient les opérations et la programmation artistique du Centre.

2.2. Objectifs, activités et résultats attendus du Programme

L'objectif du Fonds du Canada pour la présentation des arts est de permettre aux Canadiens d'avoir un accès varié à des expériences artistiques professionnelles dans leur communauté. Le Tableau 1 présente une description du Programme et le Tableau 2 présente ses résultats attendus.

Tableau 1 : Description du Fonds du Canada pour la présentation des arts

Volets	Soutien à la programmation	Soutien au développement	Groupe fiduciaire des édifices des Pères de la Confédération
Objectifs	Soutenir la présentation professionnelle de festivals artistiques ou la présentation de programmation et saisons artistiques chez les diffuseurs professionnels	Appuyer l'émergence des organismes de diffusion et des organismes d'appui à la diffusion pour des communautés ou des disciplines artistiques qui sont moins bien desservies	Soutenir les opérations et une programmation artistique du Centre des arts de la Confédération de Charlottetown
Activités financées	Spectacles ou prestations, activités d'engagement communautaire ou de perfectionnement professionnel		Frais de fonctionnement et programmation
Bénéficiaires ciblés	Diffuseurs artistiques et organismes d'appui à la diffusion		Centre des arts de la Confédération

Source : Documents du Programme

Tableau 2 : Résultats attendus du Fonds du Canada pour la présentation des arts

Niveau de résultat	Soutien à la programmation et Soutien au développement	Groupe fiduciaire des Pères de la Confédération
Résultats à court terme	Le Programme soutient les bénéficiaires pour qu'ils présentent une variété de disciplines artistiques	Le Centre des arts de la Confédération propose une programmation patrimoniale, en arts visuels et en arts de la scène qui reflète la diversité culturelle, linguistique et régionale du Canada
Résultats à moyen terme	<ul style="list-style-type: none"> • Les organismes d'appui à la diffusion offrent des occasions de perfectionnement professionnel pour consolider les pratiques des diffuseurs artistiques du Fonds du Canada pour la présentation des arts et du milieu de la diffusion • Des Canadiens de toutes les régions du pays s'impliquent dans diverses expériences artistiques professionnelles offertes par les diffuseurs artistiques et y participent • Les Canadiens ont accès au travail des artistes canadiens et en font l'expérience • Les Canadiens ont accès à des expériences artistiques offertes par les bénéficiaires qui reflètent la diversité du Canada • Les diffuseurs artistiques exercent leurs activités dans un milieu de diffusion sain, au Canada 	Les Canadiens s'impliquent dans des expériences artistiques professionnelles et patrimoniales et y participent par l'entremise de la programmation du Centre des arts de la Confédération
Résultat à long terme	Les Canadiens apprécient les expériences artistiques professionnelles et s'y engagent	

Source : Profil d'information sur le rendement du Fonds du Canada pour la présentation des arts, 2023

2.3. Gestion et gouvernance du Programme

Le Fonds du Canada pour la présentation des arts est sous la responsabilité de la Sous-ministre adjointe principale, Affaires culturelles, et est administré par la Direction générale de la stratégie pour le secteur des arts et de la culture. La prestation est principalement assurée par les 5 bureaux régionaux⁴ de

⁴ Les bureaux régionaux sont situés dans les 5 régions administratives, soit la Région de l'Ouest, des Prairies et du Nord, de l'Ontario, du Québec et de l'Atlantique.

Patrimoine canadien, à l'exception de certains projets de portée nationale qui sont livrés par l'équipe de l'administration centrale.

Les demandes sont analysées et les fonds sont alloués sur une base régionale. Le mécanisme de détermination de la formule d'allocation régionale a été déterminé au moment de la création du Programme en considérant le volume d'activité de présentation des arts, le nombre d'artistes professionnels et la population générale.

2.4. Ressources du Programme

En plus de son budget permanent annuel de subventions et contributions de 32,3 M\$, le Fonds du Canada pour la présentation des arts a livré de nombreux fonds supplémentaires pendant la période évaluée:

- Fonds supplémentaires temporaires de 8 M\$ par année à partir de 2019-2020;
- 5 fonds d'urgence en lien avec la COVID-19⁵ totalisant 74 M\$ de 2020-2021 à 2022-2023;
- Fonds de la Stratégie d'exportation créative de 500 k\$ par année de 2018-2019 à 2022-2023.

Ces fonds ne sont pas entièrement reflétés dans les niveaux de référence ci-dessous puisqu'ils ont parfois été obtenus via des cycles budgétaires supplémentaires. Ils sont inclus dans les dépenses réelles et sont couverts par la portée de l'évaluation.

Les tableaux 3 et 4 présentent les niveaux de référence et les dépenses réelles du Programme pour la période 2018-2019 à 2022-2023.

Tableau 3 : Niveaux de référence du Fonds du Canada pour la présentation des arts, 2018-2019 à 2022-2023 (en millions \$)

Exercice financier	Salaire, RASE ⁶ et F et E ⁷	Subventions et Contributions	Total
2018-2019	6,0	32,0	37,9
2019-2020	5,5	32,5	38,0
2020-2021	6,0	40,3	46,3
2021-2022	6,1	32,5	38,6
2022-2023	7,6	64,6	72,2
TOTAL	31,2	201,9	233,0

Source : Direction générale de la gestion financière de Patrimoine canadien

⁵ Fonds d'urgence relatif à la COVID-19, Fonds d'appui aux travailleurs du secteur des arts et de la musique devant public, Fonds de relance, Fonds de Réouverture, Programme de relance des arts et de la culture du Canada.

⁶ Régime d'avantages sociaux des employés

⁷ Fonctionnement et entretien

Tableau 4 : Dépenses réelles du Fonds du Canada pour la présentation des arts, 2018-2019 à 2022-2023 (en millions \$)

Exercice financier	Salaire, RASE ⁸ et F et E ⁹	Subventions et contributions – Fonds réguliers	Subventions et contributions – Fonds d'urgence ¹⁰	Total
2018-2019	6,3	29,6	-	35,9
2019-2020	6,4	40,0	-	46,4
2020-2021	6,5	38,9	7,6	53,0
2021-2022	7,0	40,1	37,5	84,7
2022-2023	8,2	40,5	28,9	77,6
TOTAL	34,4	189,2	73,9	297,5

Source : Direction générale de la gestion financière de Patrimoine canadien

Note : Les montants de financement sont arrondis, ce qui explique l'écart de certains montants totaux

Le Programme est opéré par les employés de Patrimoine canadien au siège social et dans les 5 bureaux régionaux. Le tableau 5 donne le portrait des ressources en équivalents temps plein pendant la période de cette évaluation.

Tableau 5 : Équivalents temps plein du Fonds du Canada pour la présentation des arts, 2018-2019 à 2022-2023

Équivalent temps plein	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Prévus	63,7	58,9	65,5	63,0	73,9
Réels	62,0	64,2	58,7	70,3	80,2

Source : Direction générale de la gestion financière de Patrimoine canadien

3. Approche et méthodologie de l'évaluation

La direction des services d'évaluation de Patrimoine canadien a dirigé cette évaluation avec un appui ciblé d'une firme de consultants dans la phase de collecte et d'analyse des données.

⁸ Régime d'avantages sociaux des employés

⁹ Fonctionnement et entretien

¹⁰ Les montants des fonds d'urgence ventilés sont présentés en Figure C-1, [Annexe C](#).

3.1. Portée et calibrage

L'évaluation couvre la période de 2018-2019 à 2022-2023 et examine la pertinence, l'efficacité et l'efficience du Programme. Pour répondre aux besoins d'information de la gestion du Programme, les aspects suivants ont été abordés par cette évaluation :

- L'alignement du Programme aux besoins actuels et émergents du secteur de la présentation des arts;
- Le chevauchement ou la complémentarité avec d'autres programmes;
- Les progrès faits en matière d'inclusion, diversité, équité et accessibilité¹¹;
- La viabilité du modèle et des priorités de financement des bénéficiaires; et,
- Les leçons tirées des initiatives temporaires en lien avec la pandémie de COVID-19.

Afin de réaliser l'évaluation en temps opportun, l'évaluation a été calibrée de manière suivante :

- L'alignement aux priorités a été dirigé sur les priorités pangouvernementales, puisque l'harmonisation avec les rôles et responsabilités ministérielles avait déjà été démontrée à différentes reprises dans les évaluations précédentes.
- Les méthodes de collecte de données ont été utilisées de manière stratégique afin de mettre à profit les données existantes.

3.2. Questions d'évaluation

Le tableau 6 présente les questions d'évaluation par enjeu fondamental. La matrice d'évaluation complète est disponible en [Annexe A](#).

Tableau 6 : Questions d'évaluation par enjeu fondamental

Enjeu fondamental	Question d'évaluation
Pertinence	<ol style="list-style-type: none">1. Dans quelle mesure le Fonds du Canada pour la présentation des arts répond-il aux besoins actuels et émergents en matière de présentation des arts ?2. Dans quelle mesure le Fonds du Canada pour la présentation des arts est-il aligné avec les priorités gouvernementales, y compris celles en matière d'inclusion, diversité, équité et accessibilité, ACS Plus, Réconciliation et environnement ?
Efficacité	<ol style="list-style-type: none">3. Dans quelle mesure le Fonds du Canada pour la présentation des arts a-t-il atteint ses résultats escomptés ?
Efficience	<ol style="list-style-type: none">4. Dans quelle mesure le Fonds du Canada pour la présentation des arts est-il efficient et durable ?

¹¹ Les termes « groupes d'équité » et « Inclusion, diversité, équité et accessibilité » sont utilisés de manière interchangeable dans ce rapport.

3.3. Méthodes de collecte de données

L'évaluation a été réalisée à partir d'une combinaison de méthodes de collecte de données qualitatives et quantitatives pour répondre aux questions et indicateurs de la matrice d'évaluation. Elle s'est appuyée sur des sources d'information primaires et secondaires.

Tableau 7 : Résumé de la méthodologie

Méthodologie	Description
Revue de la littérature	Analyse de publications de recherche ou académiques ainsi que de données publiques provenant de Statistique Canada.
Entrevues auprès des informateurs clés	27 entrevues auprès d'intervenants clés, ¹² dont 15 internes et 12 externes
Sondages¹³	Des sondages ont été envoyés à : <ul style="list-style-type: none">• 609 bénéficiaires : 308 réponses (taux de réponse de 51 %)• 117 non-bénéficiaires : 38 réponses (taux de réponse de 33 %) Les résultats des sondages déjà réalisés pour les Fonds d'urgence relatifs à la COVID-19, Fonds de réouverture et Fonds de relance livrés dans le cadre de la pandémie ont été utilisés
Revue documentaire	Analyse d'une centaine de documents clés du Programme et du gouvernement du Canada
Revue administrative	Analyse de données administratives provenant de sources distinctes : <ul style="list-style-type: none">• Système de gestion d'information des subventions et contributions du Ministère• Base de données du Programme• Données financières de la Direction générale du dirigeant principal des finances• Normes de service publiées
Revue de projets	Analyse d'un échantillon aléatoire de 50 projets comprenant notamment les sites Internet, les formulaires de demande, les accords de contribution et les rapports finaux des bénéficiaires

3.4. Limites et stratégies d'atténuation de l'évaluation

Le tableau 8 présente les principaux défis de cette évaluation et les stratégies d'atténuation utilisées pour minimiser leur impact.

¹² Tels que des gestionnaires et membres de la gestion exécutive du Programme, des bailleurs de fonds, des associations de diffuseurs et des experts dans le domaine de la présentation des arts.

¹³ Un faible pourcentage (6% des bénéficiaires et 7% des non-bénéficiaires) n'a pas répondu à toutes les questions.

Tableau 8 : Limites méthodologiques et stratégies d'atténuation

Limites	Stratégies d'atténuation
Compte tenu de la taille de l'échantillon des non-bénéficiaires, le taux de réponse de 33 % génère une marge d'erreur de 15 %.	Le sondage auprès des non-bénéficiaires a été principalement utilisé pour comparer et trianguler les résultats du sondage auprès des bénéficiaires.
Seuls certains projets financés ont des données financières, ce qui a affecté l'analyse du résultat et des indicateurs sur la santé financière.	Triangulation ¹⁴ des constatations et identification claire des faiblesses des sources de données dans le rapport.
La collecte de données ayant eu lieu avant l'annonce du renouvellement des fonds supplémentaires temporaires, certaines perspectives peuvent avoir été influencées par la fin anticipée possible de ce financement.	Triangulation de multiples sources et méthodes de collecte de données afin de valider les constatations et conclusions.
Des lacunes dans la pertinence et la méthodologie de certains résultats escomptés et indicateurs ont limité l'évaluation de l'efficacité.	Utilisation de méthodes mixtes et triangulation pour compléter les sources d'information et bonifier l'analyse.

4. Constatations

4.1. Pertinence

Cette section présente les constatations liées à la réponse du Fonds du Canada pour la présentation des arts aux besoins actuels et émergents du secteur, la question de complémentarité avec d'autres programmes, de même que le degré d'alignement du Programme avec les priorités gouvernementales.

¹⁴ Définition de la triangulation : [« Glossaire des termes de gestion axée sur les résultats ». Gouvernement du Canada, 2016](#)

4.1.1. Réponse du Fonds du Canada pour la présentation des arts aux besoins actuels et émergents

Question d'évaluation : Dans quelle mesure le Fonds du Canada pour la présentation des arts répond-il aux besoins actuels et émergents en matière de présentation des arts ?

Principales constatations :

- En finançant les diffuseurs d'arts et leurs organismes d'appui, le Programme répond à une partie des importants besoins financiers et de développement professionnel du secteur de la présentation des arts de la scène.
- Les 5 fonds d'urgence livrés en réponse à la COVID-19 ont globalement permis de répondre aux besoins des artistes et des organismes du secteur de la présentation des arts de la scène en octroyant sur une période de 3 ans près de 74 M\$.
- La capacité du Programme à s'adapter aux changements du secteur, aux pressions financières ou aux besoins et priorités émergents est limitée, particulièrement en raison de la large portée de son intervention et de la forte récurrence de ses bénéficiaires.
- Considérant l'ampleur des besoins financiers, l'intervention du Fonds du Canada pour la présentation des arts s'inscrit dans un continuum d'intervention publique où il y a davantage de complémentarité que de chevauchement. Cependant, la présence de nombreux bailleurs de fonds cause un fardeau pour les demandeurs et les bénéficiaires.

Le Fonds du Canada pour la présentation des arts répond à une partie des importants besoins financiers et de main-d'œuvre du secteur

Le financement octroyé par le Programme a répondu à des besoins importants dans le secteur de la présentation des arts. Bien que le financement ne permette pas de répondre à toutes les pressions financières, 89 % des demandes reçues et 55 % des montants demandés ont été approuvés de 2018 à 2023 (tableau 9).

40 % des bénéficiaires sondés jugent que le niveau de financement est adéquat pour répondre à leur besoin, toutefois 49 % le trouvent inadéquat.

Tableau 9 : Financement du Fonds du Canada pour la présentation des arts – fonds réguliers, 2018-2019 à 2022-2023

Année financière	Demandes reçues (#)	Demandes approuvées (#)	Demandes approuvées (%)	Montants demandés approuvés (%)
2018-2019	442	430	97	49
2019-2020	350	304	87	57
2020-2021	459	403	88	62
2021-2022	476	409	86	57
2022-2023	526	468	89	57
Total	2253	2014	-	-
Moyenne	-	-	89	55

Source : Données du Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions

Les fonds supplémentaires temporaires de 8 M\$ par année obtenus à partir de 2019-2020 ont permis au Fonds du Canada pour la présentation des arts d'augmenter le nombre total de projets financés chaque année, passant de 691 en 2018-2019 à 826 en 2022-2023¹⁵. En moyenne, 722 projets¹⁶ de diffuseurs artistiques ont obtenu du financement direct chaque année, représentant 91 % des montants alloués. Également, le Programme a contribué au développement professionnel en finançant en moyenne 33 projets d'organismes d'appui à la diffusion chaque année, représentant 8 %¹⁷ des montants alloués (Tableau C-2, [Annexe C](#)).

Le secteur de la présentation des arts de la scène a été durement touché par les restrictions liées à la pandémie de COVID-19¹⁸ et continue de faire face à des pressions financières. Il subit une augmentation générale des dépenses due à l'inflation, notamment les coûts de loyers, d'approvisionnement et de salaires, qui est combinée à une stagnation ou diminution des revenus, autant publics que philanthropiques et privés.

Alors que suivant la pandémie de COVID-19, la majorité des Canadiens se sentaient en général très ou plutôt à l'aise d'assister à des événements artistiques extérieurs¹⁹, le niveau d'aise est divisé en ce qui concerne les événements à l'intérieur. De plus, les salles de spectacle n'ont toujours pas connu une reprise de la vente de billets et de concession équivalente au niveau prépandémique. Ces diffuseurs font face à des changements importants dans les habitudes de consommation, notamment :

- une diminution d'achat d'abonnements de saison, en particulier chez les jeunes et les générations plus âgées;
- des achats plus tardifs, de dernière minute;
- une perturbation de l'activité économique et une diminution de la consommation des spectacles et événements dans les centres-villes due, entre autres, au télétravail;
- des plateformes d'achat qui ne sont pas toujours adaptées à la consommation de spectacles en groupe chez les plus jeunes générations.

Le secteur connaît également une augmentation du nombre de diffuseurs qui, combinée avec l'augmentation des coûts dans le secteur, contribue à augmenter les demandes au Fonds du Canada pour la présentation des arts. Entre 2015 et 2019, le nombre d'entreprises dans l'ensemble du secteur a augmenté de 26 %, passant de 12 040 à 15 170. De nombreuses fermetures ont suivi à cause de la

¹⁵ Nombre total de projets financés pour les volets Soutien à la programmation et Soutien au développement.

¹⁶ Les données du tableau 9 contiennent des demandes plurianuelles, ce qui implique que le nombre de projets individuels surpassé le nombre de demandes reçues ou approuvées.

¹⁷ Le 1% restant provient des projets non définis.

¹⁸ [Répercussions financières de la pandémie sur les industries de la culture, des arts, des spectacles et des loisirs en 2020 »,](#) Statistique Canada, 17 août 2021.

¹⁹ Le sondage sur l'accès et la disponibilité des arts et du patrimoine, 2020-2021.

pandémie de COVID-19. Néanmoins, en 2023, le secteur était déjà en voie de recouvrir les niveaux d'avant la pandémie²⁰.

En conséquence, le Programme connaît une demande accrue alors que le nombre total de demandes de financement est passé de 442 en 2018 à 526 en 2023²¹. Le taux de refus des demandes a également connu une certaine hausse durant la même période, passant de 3 % à 11 % (tableau 9).

Les fonds d'urgence ont permis de répondre aux besoins

En réponse à la pandémie de COVID-19, le Fonds du Canada pour la présentation des arts a livré 5 initiatives d'urgence²², pour un total de près de 74 M\$ octroyés dans le cadre de plus de 1 800 demandes approuvées (93 % d'approbation). Selon les sondages réalisés auprès des bénéficiaires des Fonds de Relance et Fonds de Réouverture, en moyenne, 90 % des bénéficiaires étaient satisfaits des montants obtenus. Le Programme a également contribué à répondre de manière équitable aux besoins en favorisant les bénéficiaires issus de communautés autochtones et autres groupes d'équité jugés particulièrement affectés par les restrictions liées à la COVID-19.

Ces fonds ont été essentiels pour appuyer les artistes²³ et le secteur de la présentation des arts à faire face aux effets de la pandémie de COVID-19. Le produit intérieur brut du domaine des spectacles sur scène a connu une diminution de 48 % entre le dernier trimestre de 2019 et le 2^e trimestre de 2020, tandis que l'emploi dans les secteurs des arts de la scène et des festivals et célébrations a connu une diminution de 46 % pendant la même période²⁴. En effet, le secteur a subi un exode de travailleurs qui ont trouvé des opportunités d'emploi dans d'autres secteurs pendant les fermetures de salles de spectacle et les annulations de festivals.

Aujourd'hui, le secteur continue de subir des pressions de ressources humaines et financières. Les diffuseurs des arts de la scène doivent répondre à des défis en matière de recrutement, rétention, formation et développement professionnel pour combler leurs besoins de main-d'œuvre. Compte tenu des pressions financières, ils rivalisent difficilement avec d'autres industries au niveau des conditions salariales pour attirer et retenir les employés.

²⁰Statistique Canada, Tableaux [33-10-0042-01](#), [33-10-0039-01](#), [33-10-0222-01](#), [33-10-0223-01](#), [33-10-0807-01](#), [33-10-0806-01](#), Nombre d'entreprises canadiennes avec et sans employés, Décembre 2015, Décembre 2019, Décembre 2023, codes SCIAN 7111, 711311, 711321, 711322.

²¹ Le Fonds du Canada pour la présentation des arts utilise un nombre important d'ententes pluriannuelles, ce qui explique que le nombre total de demandes soit moins élevé que le nombre total de projets financés pour une année donnée.

²² Fonds d'urgence relatif à la COVID-19, Fonds d'appui aux travailleurs du secteur des arts et de la musique devant public, Fonds de relance, Fonds de Réouverture, Programme de relance des arts et de la culture du Canada.

²³ Un des fonds, le Fonds d'appui aux travailleurs du secteur des arts et de la musique devant public appuyait les artistes embauchés par les organismes de présentation artistique.

²⁴ « [Statistiques sur les impacts de la COVID-19](#) », Association Canadienne des Organismes Artistiques, 29 août 2023.

La capacité du Fonds du Canada pour la présentation des arts de s'adapter à son environnement est limitée

Le secteur de la présentation des arts de la scène change rapidement. Les arts deviennent de plus en plus pluridisciplinaires et intègrent davantage les technologies. Alors que la présentation en personne demeure le modèle privilégié, les diffuseurs doivent s'adapter et concurrencer avec la diffusion en ligne qui est de plus en plus forte. Face à un secteur qui évolue rapidement et à une demande accrue, l'évaluation observe que la capacité du Fonds du Canada pour la présentation des arts à s'adapter à un environnement et des besoins changeants est limitée.

La portée de l'intervention du Programme est peu ciblée et couvre un large ensemble de festivals, de disciplines d'arts de la scène et de bénéficiaires. Dans un contexte de forte demande, cette situation favorise une surscription du Programme.

Également, le Fonds du Canada pour la présentation des arts finance de façon récurrente ses bénéficiaires existants et utilise de manière importante des ententes pluriannuelles de 2 à 5 ans. Si cette approche aide à stabiliser le secteur, cela sature en contrepartie son enveloppe de financement et limite considérablement sa capacité à répondre à de nouveaux besoins ou à de nouveaux clients. En 2022-2023, 77 % des bénéficiaires étaient récurrents²⁵ et ils ont obtenu 88 % de l'enveloppe budgétaire allouée. En moyenne, 82 % des montants ont été alloués sous forme d'ententes pluriannuelles pendant la période évaluée. Conséquemment, son intervention demeure similaire au fil du temps et continue de soutenir à 65 % les grands centres urbains ainsi que principalement les 3 mêmes disciplines, soit la musique (61 %), le théâtre (39 %) et la danse (35 %).

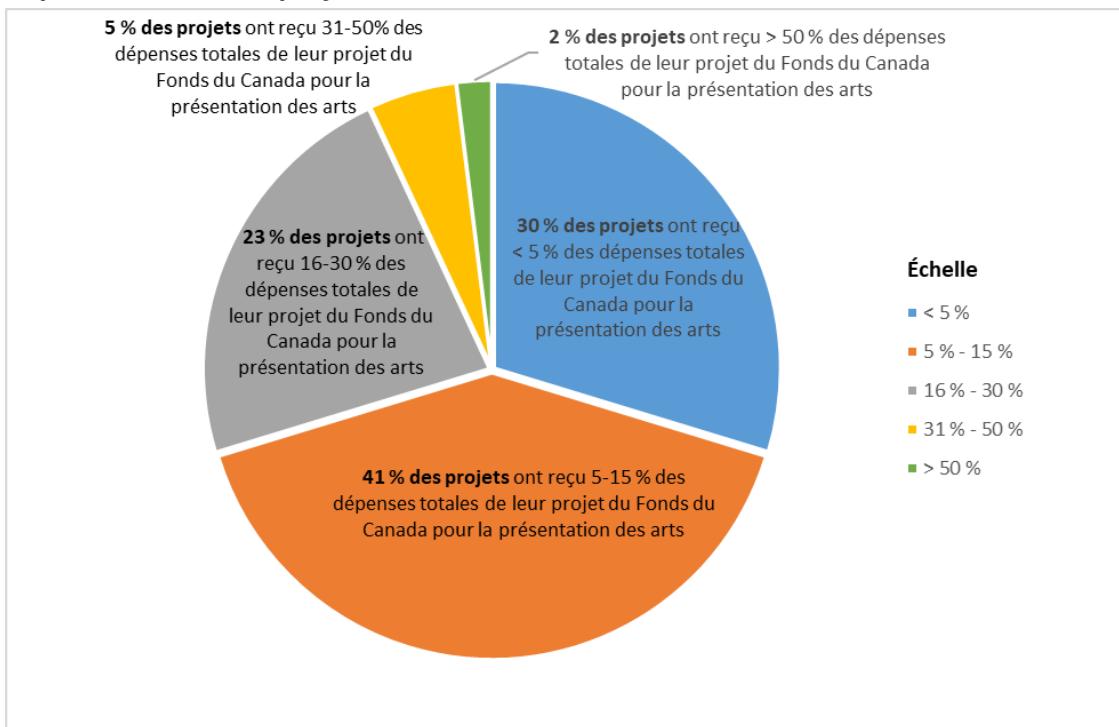
Au cours des dernières années, le Programme a déployé des efforts pour mieux s'adapter aux nouveaux clients, besoins et priorités, mais les approches utilisées ont été faites à la marge et n'ont pas permis un accès durable aux nouveaux demandeurs de façon structurante. Notamment, il a utilisé les fonds supplémentaires temporaires obtenus à partir de 2019 afin de financer de nouveaux clients, ce qui à échéance, le place dans une position de vulnérabilité financière puisque ces fonds ne sont pas permanents. Il a aussi profité des exigences plus flexibles du volet Soutien au développement afin de répondre aux besoins d'une clientèle issue de communautés autochtones et autres groupes d'équité, mais la capacité financière de ce volet demeure limitée.

Le Programme a aussi procédé à des réallocations de budget des bénéficiaires existants au profit de nouveaux bénéficiaires. Toutefois, cette approche reste ponctuelle et limitée. Elle favorise aussi la dispersion du financement disponible en finançant un nombre plus élevé de bénéficiaires, mais en allouant des montants de moins en moins significatifs.

²⁵ Ils étaient déjà bénéficiaires depuis au moins 2018-2019.

De 2018 à 2023, 30 % des projets financés ont obtenu des montants représentant moins de 5 % des coûts totaux de leur projet (figure1).

Figure 1 : Financement du Fonds du Canada pour la présentation des arts par rapport aux dépenses totales de projets²⁶, 2018-2019 à 2022-2023



Source : Données du Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions

Note : Les pourcentages sont arrondis, ce qui explique le pourcentage total à 101%.

Également, d'autres données indiquent qu'une vingtaine de projets se sont partagé 10 % du financement du Programme, représentant pour la majorité des proportions insignifiantes de leurs coûts totaux. Ces enjeux contribuent à la saturation et au manque de flexibilité de l'enveloppe financière, soulevant des questions sur la nécessité et l'impact du financement de ces projets.

Compte tenu de l'allocation régionale du financement et l'existence de stratégies régionales d'investissement, les bureaux régionaux devraient être en mesure de disposer d'une flexibilité dans leur intervention pour s'adapter aux nouveaux besoins et à un environnement changeant. Ceux-ci sont reconnus pour mieux comprendre les besoins uniques de chaque région du pays. Toutefois, le fait que les bénéficiaires existants et récurrents prennent une part importante du financement limite

²⁶ Le volet Programmation impose une limite de financement de 25 % des dépenses admissibles, ce qui contribue à ce que seulement 7 % des projets se trouvent dans les barèmes au-delà de 31 %.

grandement la capacité des bureaux régionaux de répondre aux besoins et priorités identifiés dans leurs stratégies.

Le Fonds du Canada pour la présentation des arts contribue au continuum d'intervention publique de la présentation des arts

Le Programme s'inscrit dans un continuum de financement public composé de plusieurs bailleurs de fonds. En général, l'ensemble du financement public représente moins de 50 % du budget total des projets, le reste provenant surtout de revenus autonomes (vente de billets ou de concession) et philanthropiques. Les bailleurs de fonds publics proviennent de tous les paliers de gouvernement, mais le financement est inégal d'une province et d'une municipalité à l'autre. Certaines provinces, comme le Québec et l'Ontario, offrent plus de programmes de financement pour ce secteur et le financement municipal est davantage présent dans les centres urbains.

Au niveau fédéral, plusieurs bailleurs de fonds interviennent auprès du secteur de la présentation des arts de la scène, particulièrement auprès des festivals, incluant Patrimoine canadien, le Conseil des arts du Canada ainsi que les agences de développement régional. Par ailleurs, une révision importante des programmes du Conseil des arts du Canada au cours des dernières années a entraîné de la confusion entre son rôle et celui du Fonds du Canada pour la présentation des arts à l'égard du secteur de la présentation des arts. Historiquement, le Conseil des arts du Canada avait davantage le rôle d'intervenir directement auprès des artistes, mais il dispose maintenant de programmes pour appuyer le secteur dans son ensemble, incluant les diffuseurs et les organismes d'appui à la diffusion.

Au sein même de Patrimoine canadien, divers programmes peuvent être accessibles à des bénéficiaires admissibles au Fonds du Canada pour la présentation des arts²⁷. D'ailleurs, bien que le Programme Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine ait des objectifs et lignes directrices distinctes, l'adoption d'assouplissements au volet Soutien au développement du Fonds du Canada pour la présentation des arts a contribué à une similitude menant à une confusion croissante entre les deux programmes. Notamment, le retrait du critère selon lequel les organismes devaient obligatoirement être des organismes à but non lucratif enregistrés a eu pour effet d'augmenter le nombre de bénéficiaires admissibles aux 2 programmes. Toutefois, afin d'éviter le double financement, les lignes directrices disposent d'une condition rendant inadmissibles les projets bénéficiant déjà d'un appui financier provenant de l'autre programme.

En considérant l'ampleur des pressions financières auxquelles le secteur de la présentation des arts est confronté, l'existence de multiples sources de financement est perçue comme un atout. En général, il existe davantage de complémentarité que de chevauchement dans le continuum de financement public. Toutefois, la présence de nombreux bailleurs de fonds distincts ayant des exigences, dates butoirs,

²⁷ Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine , Programme de multiculturalisme et de lutte contre le racisme , Programme d'appui aux langues officielles , Fonds de la musique du Canada

formulaires et processus différents génère un fardeau administratif pour les demandeurs et bénéficiaires²⁸.

4.1.2. Alignement du Fonds du Canada pour la présentation des arts aux priorités gouvernementales

Dans quelle mesure le Fonds du Canada pour la présentation des arts est-il aligné avec les priorités gouvernementales, y compris celles en matière d'inclusion, diversité, équité et accessibilité, ACS Plus, Réconciliation et environnement?

Principales constatations :

- La présentation des arts est demeurée une priorité pour le gouvernement fédéral et le Fonds du Canada pour la présentation des arts a renforcé son alignement aux priorités pangouvernementales.
- Toutefois, des améliorations demeurent possibles, en particulier pour renforcer l'alignement aux priorités liées à l'inclusion, diversité, équité et accessibilité et à l'environnement.

La présentation des arts est demeurée une priorité pour le gouvernement fédéral

Diverses références dans les discours du Trône et les lettres de mandat des ministres démontrent que l'investissement dans les industries créatives et culturelles du Canada est demeuré une priorité pour le gouvernement du Canada depuis 2015²⁹. En 2019, le gouvernement a précisé que l'accès aux artistes serait encouragé via l'appui aux festivals et spectacles artistiques à travers le pays³⁰. Conséquemment, il a augmenté son appui à la présentation des arts à travers l'allocation annuelle de 8 M\$ supplémentaires temporaires au Fonds du Canada pour la présentation des arts dès 2019-2020. Ces fonds ont été renouvelés et bonifiés à 15,5 M\$ pour une période de 2 années en avril 2024. Finalement, l'allocation supplémentaire de plus de 70 M\$ en fonds d'urgence au Fonds du Canada pour la présentation des arts de 2020-2021 à 2022-2023³¹ a démontré l'importance pour le gouvernement de soutenir ce secteur face aux défis liés à la pandémie de COVID-19.

²⁸ Il existe un comité intergouvernemental réunissant des partenaires soutenant les festivals de la Ville de Montréal qui se penche sur l'uniformisation des interventions au Québec. Un représentant du Fonds du Canada pour la présentation des arts y siège.

²⁹ « [Discours du Trône 2015](#) », Gouvernement du Canada, aout 31, 2020.; « [Discours du Trône 2020](#) », Gouvernement du Canada, 2 octobre 2020.; « [Archivée - Lettre de Mandat du Ministre du Patrimoine Canadien et du Multiculturalisme](#) », Cabinet du Premier ministre, 28 août 2018.; « [Lettre de Mandat du Ministre du Développement Économique et Des Langues Officielles](#) », Gouvernement du Canada, 31 aout 2021.; « [Lettre de Mandat du Ministre du Patrimoine Canadien](#) », Cabinet du Premier ministre, 16 décembre 2021.

³⁰ « [Archivée - Le Budget de 2019 : Investir Dans la Classe Moyenne](#) », Gouvernement du Canada, 19 mars 2019.

³¹ « [Discours du Trône 2020](#) », Gouvernement du Canada, 2 octobre 2020.; « [Lettre de Mandat Supplémentaire du Ministre du Patrimoine Canadien](#) », Gouvernement du Canada, 15 janvier 2021.; « [Lettre de Mandat du Ministre du Patrimoine Canadien](#) », Cabinet du Premier ministre, 16 décembre 2021.

Le Fonds du Canada pour la présentation des arts a renforcé son alignement aux priorités pangouvernementales

Le Programme a entrepris divers efforts afin d'améliorer l'accès et la prestation de ses services pour les communautés autochtones et autres groupes d'équité. Découlant d'une recommandation dans le cadre de l'évaluation groupée des arts de 2019³², 2 recherches³³ ayant permis d'identifier des obstacles et défis propres aux communautés racisées et aux peuples autochtones en matière de présentation des arts ont été réalisées. Le Fonds du Canada pour la présentation des arts a également participé à une revue interne en matière d'équité, diversité et inclusion ayant permis d'identifier des recommandations et un plan d'action. La Direction générale de la stratégie pour le secteur des arts et de la culture a également élaboré un plan d'action triennal 2023-2025 en matière d'inclusion, diversité, équité et accessibilité visant à renforcer l'alignement de l'ensemble de la direction générale à cette priorité du gouvernement.

À partir de 2020, le Fonds du Canada pour la présentation des arts a intégré des assouplissements aux lignes directrices du volet Soutien au développement, tels que l'ajout d'organismes canadiens à but non lucratif non constitués en personne morale et les groupes ad hoc communautaires à titre de bénéficiaires admissibles. Cela a permis de diminuer les barrières à l'accès au Programme pour les communautés autochtones et autres groupes d'équité. Diverses mesures opérationnelles ont également été mises en oeuvre, telles que :

- l'amélioration du processus d'auto-identification dans le formulaire de demande³⁴;
- la mise à l'essai de projets-pilotes comme celui des demandes orales pour les communautés éloignées ou faisant face à des barrières et le développement et le pilotage de l'outil d'évaluation inclusion, diversité, équité et accessibilité;
- le renforcement des stratégies régionales de rayonnement auprès des communautés autochtones et autres groupes d'équité.

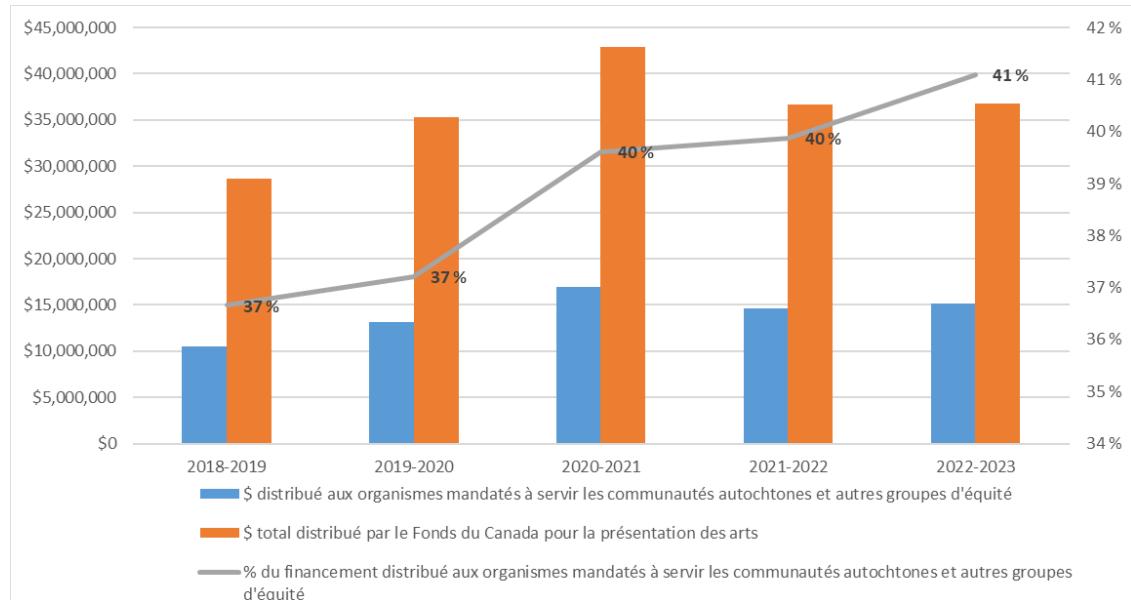
Les fonds supplémentaires temporaires obtenus en 2019 ont été en partie utilisés afin d'augmenter l'appui aux communautés autochtones et autres groupes d'équité. L'ensemble des efforts du Programme ont permis d'augmenter de façon constante la part du budget allouée aux organismes dont le mandat rejoint ces groupes de 37 % à 41 % de 2018 à 2023 (figure 2).

³² « Évaluation Groupée des Arts : Fonds du Canada pour la présentation des arts, Fonds du Canada pour les espaces culturels et Fonds du Canada pour l'investissement en culture 2013-2014 à 2017-2018, » Direction des services d'évaluation, 20 août 2019.

³³ Patrimoine canadien, « Organismes artistiques et patrimoniaux autochtones : obstacles, besoins et réussites », Archipel Research and Consulting Inc, 2022.; Patrimoine canadien, « Soutien et accès au financement pour les organismes ethnoculturels et racisés des arts et du patrimoine, » Archipel Research and Consulting Inc, 2023.

³⁴ Une lentille Inclusion, diversité, équité et accessibilité était déjà utilisée par le Fonds du Canada pour la présentation des arts, mais depuis le 1 avril 2023, le formulaire de demande pose des questions plus spécifiques.

Figure 2 : Évolution du financement dirigé aux organismes mandatés à servir les communautés autochtones et autres groupes d'équité, 2018-2019 à 2022-2023³⁵



Source : Données administratives du Programme

En 2022-2023, le Fonds du Canada pour la présentation des arts a commencé à recenser les organismes financés dirigés par les femmes dont le mandat principal est de promouvoir le travail d'artistes féminines. À cet effet, le site Web du Programme indique que des considérations spéciales peuvent être accordées à ces organismes, en plus des organismes provenant ou soutenant des communautés autochtones, noires, racisées, de langue officielle en situation minoritaire, 2ELGBTQI+ et des organismes desservant des personnes sourdes et des personnes vivant avec un handicap. L'incidence de ce changement pourra être étudiée lors d'une prochaine évaluation.

³⁵ Les organismes mandatés à servir les groupes d'équité sont catégorisés comme suit par le Fonds du Canada pour la présentation des arts : communautés rurales et éloignées, de langue officielle minoritaire, diversité culturelle, jeune public et communautés autochtones.

Des améliorations sont possibles en lien avec les priorités d'inclusion, diversité, équité et accessibilité et environnementales

L'allocation du financement soutient davantage les bénéficiaires traditionnels appuyés depuis la création du Programme. Cela a pour effet de limiter l'accès à de nouveaux bénéficiaires qui seraient issus de groupes ou communautés d'équité, notamment les groupes racisés, de langue officielle minoritaire, les communautés autochtones, les communautés 2ELGBTQI+ et les personnes en situation de handicap.

Certains critères du volet Soutien à la programmation sont également considérés comme étant eurocentriques. Ceci inclut le caractère professionnel des organismes ou artistes présentés, la représentation de plus d'une province ou territoire tel que défini par le découpage historiquement colonial et la politique de billetterie, en contradiction avec certaines traditions culturelles non européennes³⁶. Par ailleurs, si le Programme a amélioré son processus d'auto-identification des bénéficiaires dans son plus récent formulaire de demande, il n'existe toujours pas de définition claire pour bien identifier les bénéficiaires ou projets issus des groupes d'inclusion, de diversité, d'équité et d'accessibilité, ni à l'échelle du Programme, ni à l'échelle du ministère.

Sur le plan opérationnel, il y a des divergences dans la compréhension et la mise en œuvre de cette priorité, ce qui affecte le degré d'accès des communautés autochtones et autres groupes d'équité d'une région à l'autre. Notamment, certains bureaux régionaux priorisent les demandeurs issus de communautés autochtones et autres groupes d'équité alors que d'autres mettent davantage l'accent sur la diversification de la programmation des bénéficiaires traditionnels existants.

Les entrevues et la revue de littérature démontrent qu'il peut exister un sentiment d'instrumentalisation au sein d'artistes issus de ces groupes ou communautés. Ces artistes ont parfois l'impression d'être inclus dans un projet seulement pour répondre à des exigences de reddition de compte. Bien qu'il soit compris que les différentes réalités régionales affectent la capacité des régions à réaliser cette priorité liée à l'inclusion, la diversité, l'équité et l'accessibilité, les bureaux régionaux pourraient ne pas recevoir suffisamment de conseils ou d'orientation de l'administration centrale sur sa mise en œuvre.

Finalement, si le financement alloué aux bénéficiaires issus de communautés autochtones et autres groupes d'équité a augmenté, l'appui aux personnes en situation de handicap est demeuré marginal et a représenté respectivement moins de 0,1 % du financement alloué sur 5 ans. Il y a défis particuliers liés à la disponibilité d'artistes en situation de handicap au sein du secteur et au niveau de l'accessibilité des installations de diffusion.

³⁶ Par exemple, la présentation des arts pour certaines communautés autochtones fait partie intégrante de l'identité et ne devait pas être commercialisée.

L'environnement et la lutte aux changements climatiques constituent également une priorité importante du gouvernement et des Canadiens. Certains bénéficiaires du Fonds du Canada pour la présentation des arts, en particulier les festivals extérieurs, doivent composer avec des défis climatiques de plus en plus fréquents³⁷. Malgré ce contexte, le Programme n'a aucune orientation formelle relative à l'environnement ou aux changements climatiques. Il n'existe aucune procédure applicable en cas d'annulation de projets suivant un événement climatique et il n'y a aucune exigence environnementale pour les bénéficiaires. Par ailleurs, le critère relatif à la représentation interprovinciale³⁸ du volet Soutien à la programmation serait considéré comme contradictoire avec les priorités environnementales en raison de l'impact du déplacement des artistes.

4.2. Efficacité

Cette section présente un sommaire de l'atteinte des résultats visés par le Programme pour les fonds permanents et temporaires livrés de 2018-2019 à 2022-2023, incluant ceux de la Stratégie d'exportation créative. Les résultats détaillés par résultat et indicateur sont présentés en [Annexe B](#).

4.2.1. Atteinte des résultats

Dans quelle mesure le Fonds du Canada pour la présentation des arts a-t-il atteint ses résultats escomptés ?

Principales constatations :

- Mis à part l'impact des restrictions liées à la pandémie de COVID-19, la plupart des résultats visés et cibles ont été atteints. Le Fonds du Canada pour la présentation des arts a notamment contribué à l'implication, la participation et l'appréciation des Canadiens envers les expériences artistiques.
- Toutefois, le Programme n'a pas atteint ses cibles en ce qui a trait aux expériences artistiques diversifiées et à la santé financière du milieu de la présentation des arts.
- Les fonds d'urgence ont permis aux bénéficiaires de maintenir et de reprendre leurs activités et même d'innover avec des projets virtuels.
- Il existe des enjeux méthodologiques ainsi que des lacunes au niveau de certains résultats ou indicateurs qui nuisent à la mesure de certains résultats et à la reddition de compte.

Le Fonds du Canada pour la présentation des arts appuie de façon constante 8 disciplines artistiques annuellement

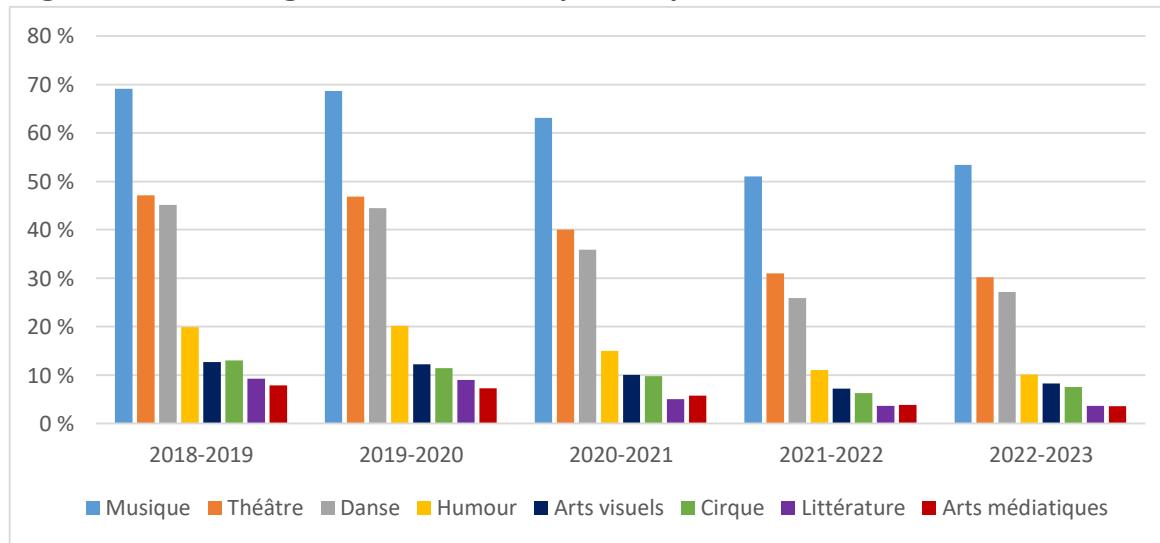
Au cours des 5 années, le Programme a soutenu des bénéficiaires par le biais de 3 808 projets financés, pour un total de 180 millions de dollars alloués, majoritairement via le volet Soutien à la programmation. Ces projets ont présenté 8 disciplines distinctes par année pendant la période évaluée,

³⁷ Catherine Lalonde et Annabelle Caillou. « Le Climat bouleverse l'organisation des Festivals. » *Le Devoir*, n.d.

³⁸ Le Programme privilégie la variété dans la programmation, incluant les productions artistiques créées dans d'autres provinces ou territoires ou à l'extérieur du Canada.

rencontrant ainsi la cible annuelle du Programme. La figure 3 démontre que les principales disciplines appuyées sont demeurées la musique, le théâtre et la danse³⁹ et le pourcentage des fonds alloués à chaque discipline est demeuré stable.

Figure 3 : Pourcentage des fonds alloués par disciplines, 2018-2019 à 2022-2023



Source : Données administratives du Programme

Les fonds de la Stratégie d'exportation créative ont contribué à l'expansion des marchés internationaux

Avant le renouvellement de la Stratégie d'exportation créative Canada en 2023, une partie des fonds était livrée via le Fonds du Canada pour la présentation des arts. Ces fonds, livrés entre 2018-2019 et 2022-2023, ont soutenu en moyenne chaque année la participation de 638 diffuseurs artistiques internationaux et 88 diffuseurs artistiques canadiens à des événements internationaux, contribuant à court terme à l'expansion des marchés internationaux. En moyenne, 74 % des bénéficiaires sondés ayant reçu du financement de la Stratégie d'exportation créative ont indiqué que les fonds avaient contribué à l'atteinte de ces résultats. Toutefois, aucune cible n'avait été fixée pour les indicateurs du Fonds du Canada pour la présentation des arts dans le cadre de cette initiative.

Des occasions de perfectionnement ont été offertes aux diffuseurs d'arts et les Canadiens se sont impliqués et ont participé à diverses expériences artistiques à l'échelle du pays

Le Fonds du Canada pour la présentation des arts appuie des organismes d'appui à la diffusion afin qu'ils offrent des occasions de perfectionnement professionnel pour consolider les pratiques des diffuseurs artistiques et du milieu de la diffusion. Entre 31 et 40 organismes d'appui à la diffusion ont été appuyés

³⁹ Un projet peut présenter plus d'une discipline, donc les pourcentages cumulés excèdent 100 %.

chaque année, rencontrant les cibles annuelles prévues. Les organismes d'appui à la diffusion jouent un rôle structurant au sein du secteur et favorisent le perfectionnement professionnel, notamment à travers des ateliers, des formations et des programmes de mentorat.

Le Fonds du Canada pour la présentation des arts vise également à ce que les Canadiens de toutes les régions s'impliquent, participent aux expériences professionnelles artistiques et aient accès au travail des artistes canadiens pour en faire l'expérience. Les Canadiens ont été nombreux à s'impliquer dans les projets financés par le Programme et le nombre de bénévoles est demeuré au-dessus de 80 000 chaque année. Le nombre de visiteurs à ces projets est demeuré entre 19 et 20 millions, à l'exception des années 2020-2021 et 2021-2022 qui ont été largement touchées par les restrictions de la COVID-19. Selon les entrevues, le financement du Programme permet une plus grande prise de risques dans les choix de programmation des diffuseurs, ce qui permet aux Canadiens de découvrir de nouveaux artistes professionnels et une plus grande variété d'œuvres artistiques.

La majorité des bénéficiaires sondés ont indiqué que le Fonds du Canada pour la présentation des arts les avait aidés à augmenter le nombre de bénévoles engagés dans leurs activités (66 %) et que ce financement avait soutenu l'augmentation de l'auditoire (72 %).

La diversité des expériences artistiques demeure limitée

Le Fonds du Canada pour la présentation des arts vise à ce que les Canadiens aient accès à des expériences artistiques qui reflètent la diversité du Canada. En ayant des exigences en matière d'inclusion, diversité, équité et accessibilité dans les formulaires de demande, il contribue à favoriser la diversité des expériences artistiques. Cependant, bien que le personnel soit d'avis qu'il semble y avoir une progression en ce sens, des lacunes dans les définitions et critères entourant ces exigences limitent l'efficacité de ces mesures et la fiabilité des données qui y sont liées. En moyenne, seulement 62 %⁴⁰ des bénéficiaires appuyés proposaient une programmation qui reflétait la diversité du pays, alors que la cible établie en 2023 était de 70 %. Les personnes en situation de handicap demeurent également sous-représentées avec seulement 0,1 % du budget alloué envers ce groupe.

La contribution du Fonds du Canada pour la présentation des arts à appuyer un milieu de diffusion financièrement sain a été modeste

Le Fonds du Canada pour la présentation des arts vise également à ce que les diffuseurs des arts de la scène opèrent dans un milieu de diffusion considéré sain sur le plan financier en maintenant des revenus autonomes et privés combinés d'au moins 70 %. Le pourcentage combiné des revenus autonomes et privés se situait à

À peine plus de la moitié (53 %) des bénéficiaires sondés considèrent que le Fonds du Canada pour la présentation des arts les soutient dans l'augmentation de leurs revenus autonomes ou privés.

⁴⁰ Le pourcentage de bénéficiaires financés dont les activités reflètent la diversité du Canada a diminué, passant de 65 % en 2018-2019 à 61 % en 2022-2023, le pourcentage le plus bas étant en 2021-2022 à 56 %. Résultat intermédiaire 4, [Annexe B](#).

moins de 60 % pour les années 2018-2019 et 2019-2020⁴¹. Toutefois, ces données s'appuient sur 7 % des projets financés pour lesquels les données financières de projet étaient comptabilisées par le programme et disponibles pour fins d'analyse.

Les Canadiens s'impliquent dans les expériences artistiques offertes par le Centre des arts de la Confédération et y participent

Le Fonds du Canada pour la présentation des arts appuie le Centre des arts de la Confédération afin qu'il propose une programmation qui reflète la diversité culturelle, linguistique et régionale du Canada et qui favorisera l'implication et la participation des Canadiens. Au cours de la période évaluée, le Centre des arts de la Confédération a offert en moyenne 108 activités annuellement, représentant 11 des 13 provinces et territoires du pays, et réalisé une moyenne de 14 activités de rayonnement (sensibilisation) par année. Plus de 200 bénévoles ont contribué chaque année à ces activités et plus de 150 000 visiteurs y ont participé. Le taux de satisfaction moyen des visiteurs à l'égard de la programmation dépassait la cible de 80 % chaque année à l'exception de 2021-2022.

Il est difficile de se prononcer sur le degré de diversité culturelle ou linguistique de la programmation puisque la stratégie de mesure du rendement du Programme ne prévoit aucune collecte de donnée à cet effet. Toutefois, les entrevues indiquent une certaine diversification de la programmation du Centre, notamment à la suite de partenariats avec des communautés autochtones de la région. Néanmoins, des efforts supplémentaires sont souhaités afin de continuer à faire progresser les priorités en lien avec l'inclusion, diversité, équité et accessibilité et les langues officielles au sein de la programmation du Centre.

Les Canadiens apprécient les expériences artistiques professionnelles

Le Fonds du Canada pour la présentation des arts vise ultimement à contribuer à ce que l'ensemble des Canadiens apprécient les expériences artistiques professionnelles et s'y engagent. Le Sondage sur l'accès et la disponibilité des arts et du patrimoine 2020-2021 démontre que 70 % des Canadiens estiment que les activités artistiques et culturelles sont plutôt ou très importantes pour leur qualité de vie. De plus, 59 % des Canadiens ont fréquenté en personne au moins un événement artistique durant l'année précédant la pandémie.

Les fonds d'urgence ont permis aux bénéficiaires de maintenir et reprendre leurs activités

Bien que les 5 fonds d'urgence n'aient pas été documentés de façon systématique⁴², les données disponibles démontrent que, dans l'ensemble, les montants investis via le Fonds du Canada pour la

⁴¹ L'annulation des festivals et la fermeture des salles de spectacle ayant entraîné des chutes drastiques des revenus privés en raison de l'absence de vente de billets, les années affectées par la COVID-19 n'ont pas été considérées. Résultat intermédiaire 5, Annexe B.

⁴² Des sondages aux bénéficiaires ont été effectués pour les Fonds d'urgence relatifs à la COVID-19, Fonds de relance et Fonds de Réouverture. Peu ou aucune donnée n'était disponible concernant le Fonds d'appui aux travailleurs du secteur des arts et de la musique devant public et le Programme de relance des arts et de la culture du Canada.

présentation des arts ont eu une incidence bénéfique. En effet, 66 % des répondants au sondage pour le Fonds d'urgence relatif à la COVID-19 livré en 2020-2021 ont indiqué que le Fonds les avait aidés à demeurer en opération. Également, 99 % des bénéficiaires des Fonds de Relance et Réouverture indiquaient être toujours en opération et prévoient le demeurer au moment de répondre au sondage. Les entrevues ont aussi avancé que, dans plusieurs cas, les fonds ont permis aux bénéficiaires d'intégrer de nouvelles technologies pour œuvrer dans un contexte virtuel et d'innover dans leurs pratiques.

Il y a des lacunes au niveau du modèle logique et de la mesure du rendement du Programme

L'évaluation a identifié des lacunes quant à la pertinence de certains résultats et indicateurs, de même que des enjeux méthodologiques dans la mesure de rendement du Programme.

Les lacunes suivantes ont été notées dans le modèle logique :

- Le degré d'accès à des expériences artistiques professionnelles dans les communautés et le degré de variété de ces expériences ne sont pas mesurés alors que cela constitue l'objectif du Programme⁴³.
- Les libellés des résultats, particulièrement à moyen terme, sont vagues et ne permettent pas de comprendre les intentions du Programme quant aux changements désirés.
- Le modèle logique n'intègre pas les résultats générés par les organismes d'appui à la diffusion auprès des diffuseurs ou leur impact sur le secteur de la présentation des arts.
- Le degré de diversité des expériences artistiques offert aux Canadiens via les volets Soutien à la programmation et Soutien au développement est mesuré à moyen terme alors que le même élément est mesuré à court terme pour le volet Groupe fiduciaire des Pères de la Confédération.

Les enjeux méthodologiques suivants ont été identifiés :

- Décalage entre le libellé et la méthodologie de l'indicateur « Pourcentage du financement octroyé aux projets dans les régions rurales et éloignées⁴⁴. »
- Absence de comptabilisation des données financières sur les projets.
- Lacunes concernant les définitions et l'identification des bénéficiaires issus de la diversité ou dont la programmation est diversifiée.
- Aucun indicateur pour mesurer le degré de diversité linguistique et culturelle de la programmation du Centre des arts de la Confédération.

⁴³ « Permettre aux Canadiens d'avoir accès à une variété d'expériences artistiques professionnelles dans leur communauté »

⁴⁴ C'est le pourcentage de communautés uniques appuyées qui est mesuré au lieu du pourcentage de financement.

4.3. Efficiency

4.3.1. Efficiency et durabilité du Fonds du Canada pour la présentation des arts

Dans quelle mesure le Fonds du Canada pour la présentation des arts est-il efficient et durable?

Principales constatations :

- Le Fonds du Canada pour la présentation des arts a été livré de manière efficiente, mais certains défis demeurent, notamment son processus de demande et d'analyse.
- La prestation des fonds d'urgence a entraîné une pression opérationnelle et une charge de travail au-delà de la normale, le financement octroyé ayant presque doublé pendant cette période. La prestation a été possible grâce à des simplifications spécifiques au contexte d'urgence.
- Alors que certains aspects du Programme soutiennent sa durabilité, notamment le développement professionnel des diffuseurs, sa capacité à générer des bénéfices qui perdurent dans le temps repose sur une approche de financement récurrent.
- Quelques incohérences observées entre le modèle de conception et de prestation du Programme créent de fortes attentes auprès des bénéficiaires d'obtenir du financement continu.

Le Fonds du Canada pour la présentation des arts a été livré de manière efficiente

Malgré les défis opérationnels générés par la prestation des fonds d'urgence de 2020 à 2023, la prestation des fonds réguliers est demeurée efficiente pendant la période évaluée. Le Programme a maintenu un ratio administratif moyen de 12 %, alors qu'il était de 17 % lors de la dernière évaluation. Cela est principalement dû aux 5 fonds supplémentaires qui ont été livrés avec des ressources similaires.

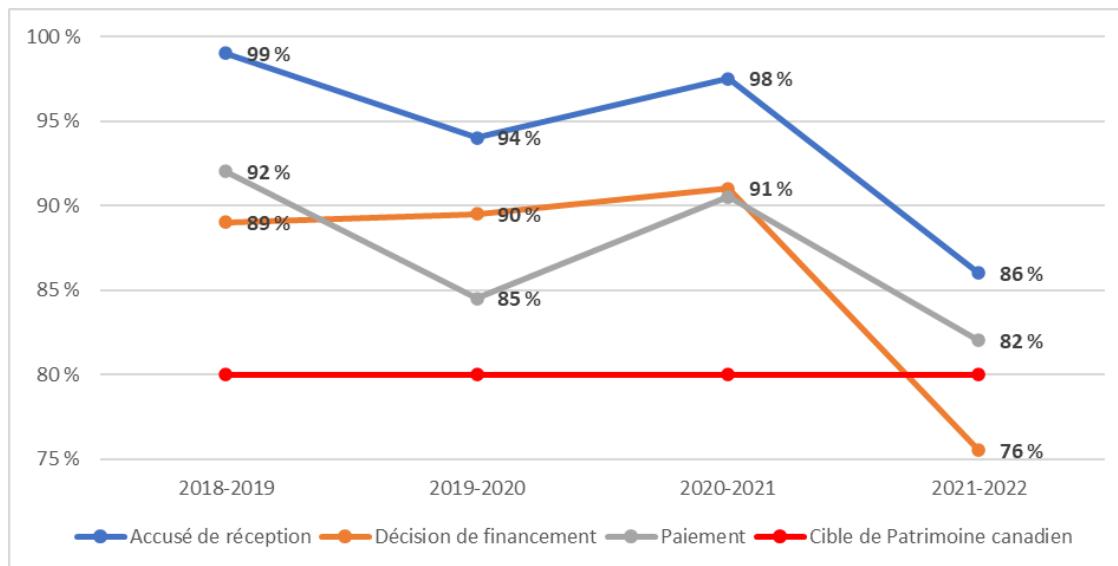
Le Programme utilise les subventions et les ententes de financement pluriannuelle afin de réduire le fardeau administratif lié au suivi et à la reddition de compte, allégeant la charge de travail autant pour les employés que pour les bénéficiaires. Globalement, les bénéficiaires sondés sont majoritairement satisfaits (74 %) des divers aspects de la prestation et soulignent particulièrement la qualité du service à la clientèle reçu de la part des agents de programme. La cible⁴⁵ des normes de service a globalement été atteinte pour la décision de financement, à l'exception de l'année 2021-2022 dont les délais ont été affectés par la prestation des fonds d'urgence (figure 4). Les résultats par volet se trouvent également en Figure C-1, [Annexe C](#).

“Nous sommes extrêmement reconnaissants de l'excellent soutien et des conseils que nous recevons de nos agents de programme. Le soutien que nous avons reçu pendant et immédiatement après la pandémie a été absolument crucial pour notre revitalisation.”

[Traduction] Extrait provenant du sondage aux bénéficiaires

⁴⁵ L'ensemble des programmes de subventions et contributions de Patrimoine canadien ont une cible de 80 % pour l'atteinte des normes de service.

Figure 4 : Moyenne du respect des normes de service des volets Soutien à la programmation et Soutien au développement du Fonds du Canada pour la présentation des arts, 2018-2019 à 2021-2022⁴⁶



Source : Données publiées de Patrimoine canadien

La prestation régionale du Fonds du Canada pour la présentation des arts s'avère être un bon modèle pour cibler et considérer les besoins particuliers des régions. Au cours de la période évaluée, une collaboration exemplaire entre l'équipe nationale et les bureaux régionaux a été établie à travers le partage d'expertise et d'idées, la mise sur pied de projets pilotes ou la création de comités interrégionaux sur des enjeux auxquels les régions sont confrontées.

« Avec les années, on a vraiment développé une collaboration et un climat de confiance entre les régions et l'administration centrale, ce qui fait qu'on a beaucoup de flexibilité régionale. On se parle, on est en confiance. On a une ligne directrice, mais autour de ça, on brode en fonction de notre réalité, ce qui fonctionne bien. »

Extrait provenant des entrevues

⁴⁶ Les données de 2022-2033 n'étaient pas disponibles au moment de la rédaction du rapport.

La prestation des fonds d'urgence a été efficiente, mais a entraîné une forte pression opérationnelle

Le Fonds du Canada pour la présentation des arts a livré les 5 fonds d'urgence de manière efficiente, misant sur des simplifications importantes⁴⁷ dans les processus de demande et d'analyse pour assurer une prestation rapide et en temps opportun, spécifique au contexte d'urgence. Il a également mis en place divers mécanismes de suivi avec d'autres programmes de Patrimoine canadien ou d'autres bailleurs de fonds afin d'éviter le dédoublement du financement⁴⁸. Les demandes liées aux fonds d'urgence ont représenté près de la moitié de l'ensemble des demandes traitées par le Programme de 2020 à 2023.

Malgré les efforts de simplification, la prestation des fonds d'urgence a généré une pression opérationnelle importante, générant du stress et de la fatigue au sein du personnel. Néanmoins, les efforts du Programme ont permis d'offrir un service de qualité : le niveau de satisfaction des bénéficiaires à l'égard de la prestation⁴⁹ des Fonds de Relance et de Réouverture était en moyenne de 90 %.

Des défis demeurent au niveau du processus et d'analyse des demandes

Bien que la prestation ait été efficiente, le Programme fait toujours face à certains défis dans la prestation. Le processus de demande et d'analyse ne tient pas compte du niveau de risque et de la complexité du projet ainsi que de la hauteur du financement demandé. Le niveau d'effort est le même pour chaque demande à traiter et cela crée une pression accrue sur les opérations et un fardeau administratif pour les demandeurs de projets de moindre envergure.

Aussi, le montant maximal par subvention relativement bas de 25 000 \$ du volet Développement limite quelque peu l'efficience. En effet, dans les cas où des demandes de fonds supplémentaires provoquent un dépassement du montant maximal admissible, cela cause une charge de travail supplémentaire pour modifier les subventions existantes en ententes de contributions.

Les demandeurs font également face à des contraintes technologiques puisque le format PDF des formulaires n'est pas accessible à tous. Chaque année, le Programme déploie des ressources pour créer un formulaire de demande en format Word afin de permettre à l'ensemble de ses demandeurs d'y accéder. Finalement, le sondage auprès des non-bénéficiaires a révélé que près de la moitié d'entre eux étaient insatisfaits du délai concernant le refus de financement.

⁴⁷ À titre d'exemple, on recense la suppression de plusieurs questions dans les formulaires, la réception du budget à la fin du projet, les approbations groupées et l'utilisation de signatures électroniques.

⁴⁸ Des listes de bénéficiaires ont été élaborées et un suivi régulier a été fait avec différents programmes, notamment avec le Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine, le Fonds de la musique du Canada et le Conseil des arts du Canada.

⁴⁹ Processus de demande, délai d'obtention du financement, information reçue pendant le processus, interaction avec l'agent de programme.

Ces pressions sont combinées à une charge de travail additionnelle engendrée par la mise en œuvre de stratégies et d'activités de rayonnement des bureaux régionaux.

La capacité du Fonds du Canada pour la présentation des arts à générer des bénéfices qui perdurent dans le temps s'appuie sur un financement continu

Certains aspects de la conception du Programme soutiennent la durabilité⁵⁰ de son intervention, tels que l'appui au renforcement des capacités professionnelles des diffuseurs. Toutefois, bien qu'un certain financement prévisible procure aux bénéficiaires une stabilité pour atteindre leurs résultats, en revanche, le financement récurrent élevé du Fonds du Canada pour la présentation des arts suscite d'autres enjeux et risques.

Selon la littérature, les principaux facteurs favorisant la durabilité d'un programme sont :

- clarté de l'intervention (théorie de changement du programme et ses différentes composantes);
- existence d'une stratégie de sortie⁵¹;
- prise en compte de la capacité organisationnelle et de la variété des sources de financement des bénéficiaires; et
- intervention axée sur le renforcement des capacités et des systèmes.

En favorisant le renforcement des capacités professionnelles des diffuseurs par le financement d'organismes d'appui à la diffusion, le Fonds du Canada pour la présentation des arts génère un impact durable dans le secteur de la présentation des arts. Toutefois, cette activité n'est pas reflétée dans le modèle logique du Programme, ce qui limite sa capacité à mesurer et rendre compte des résultats à cet égard. Lors du processus d'analyse des demandes, la prise en compte du besoin de financement, de la santé organisationnelle et financière des projets ou de la capacité des bénéficiaires à maintenir leurs activités au-delà du financement devrait aussi favoriser la durabilité du Programme. Mais dans le cadre de l'approche de financement actuelle, cette analyse devient moins conséquente.

Au niveau de sa conception, le manque de clarté dans sa portée et ses volets nuit à une intervention claire. Les volets Développement et Programmation sont très similaires dans leurs modalités,⁵² alors que le Programme intervient auprès de bénéficiaires diversifiés tels que des festivals artistiques professionnels, des diffuseurs de saisons de spectacles, des organismes d'appui à la diffusion, et ce à

⁵⁰ Selon l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), la durabilité de l'intervention d'un programme réfère à sa capacité de générer des bénéfices qui perdureront dans le temps, au-delà du financement.

⁵¹ Selon L'OCDE, la stratégie de sortie est définie par la continuation des effets positifs après le financement, y compris, mais sans s'y limiter, les considérations financières et en matière de capacités.

⁵² Les types d'activités, dépenses et bénéficiaires admissibles sont très similaires ou identiques d'un volet à l'autre. Seules les exigences des lignes directrices diffèrent les 2 volets du Programme.

tous les stades de développement. Cela limite la clarté et l'efficacité de son intervention qui demeure générique dans sa façon de répondre aux différents bénéficiaires.

Sur le plan opérationnel, le Programme ne dispose pas de stratégie de sortie pour certaines disciplines ou catégories de bénéficiaires qui par exemple deviendraient en mesure de poursuivre leurs projets et activités au-delà du financement sans l'appui du Programme, ou qui ne rencontrent plus les objectifs du Programme. L'approche de financement suppose plutôt que les projets financés doivent l'être d'année en année pour perdurer et générer des bénéfices au sein des communautés. Ceci place plusieurs organismes et projets dans une situation de vulnérabilité dans un contexte économique et politique en évolution.

Quelques incohérences sont observées entre la conception et la prestation du Canada pour la présentation des arts

À divers niveaux, la prestation du Programme n'est plus cohérente avec sa conception d'origine. Par le biais des volets Soutien à la programmation et Soutien au développement, la conception du Programme prévoyait une logique de graduation qui évoluait entre le stade de développement et de maturité professionnelle. Cette logique n'est plus aussi évidente aujourd'hui, notamment en raison de la saturation de l'enveloppe budgétaire du volet Soutien à la programmation. Le volet Soutien au développement est principalement utilisé pour appuyer de façon prioritaire des organismes de présentation artistique provenant des communautés autochtones et autres groupes d'équité qui ne répondent pas aux critères d'éligibilité⁵³ du volet Soutien à la programmation, indépendamment de leur niveau de développement ou de maturité. Les noms des volets eux-mêmes ne sont donc plus adaptés à leur utilisation.

Finalement, bien que le volet principal du Programme ait pour nom « Soutien à la programmation », la conception du Programme est basée sur une approche de financement par projets⁵⁴ et non de financement de programmation⁵⁵. Or, les activités et dépenses admissibles sont essentiellement continues plutôt que ponctuelles et directement liées au mandat des bénéficiaires, ce qui relève davantage d'un financement de programmation. La récurrence même du financement est moins cohérente avec une approche basée sur un financement de projets. L'octroi de financement récurrent depuis plusieurs années et la confusion dans l'utilisation des 2 modèles de financement causent des

⁵³ Tels que la professionnalisation, le nombre minimal de jours ou de présentations et la présence d'une billetterie.

⁵⁴ Le Centre d'excellence sur les subventions et contributions de Patrimoine canadien définit le financement de projets comme un « financement versé à des organismes pour couvrir des coûts d'activités admissibles de nature ponctuelle pour une période déterminée. Il s'agit d'activités qui ne nécessitent pas de financement continu et qui ne relèvent pas des activités continues annuelles de l'organisme ni de ses coûts de fonctionnement ». ⁵⁵ Le Centre d'excellence sur les subventions et contributions de Patrimoine canadien définit le financement de programmation comme un « financement versé à des organismes pour couvrir des coûts d'activités admissibles, régulières et continues ».

attentes chez les bénéficiaires existants pour la reconduite de leur financement, au détriment de l'admissibilité d'autres bénéficiaires potentiels.

5. Conclusions

Au cours des dernières années, le secteur de la présentation des arts a été confronté à des défis sans précédent en raison des annulations de festivals et fermetures de salles de spectacle suivant les restrictions liées à la COVID-19. Afin d'appuyer le secteur face à ces difficultés, le Fonds du Canada pour la présentation des arts a livré 5 fonds d'urgence qui ont permis à une part importante d'organismes du secteur de la présentation des arts de la scène et d'artistes qu'ils embauchent de maintenir et reprendre leurs activités.

Dans un contexte postpandémique, l'augmentation des coûts, la stagnation des revenus, autant publics, philanthropiques que privés, créent des pressions financières pour les diffuseurs d'art. Ceux-ci doivent aussi composer avec des défis de recrutement et de développement professionnel de la main-d'œuvre. À travers son financement direct aux diffuseurs et aux organismes d'appui à la diffusion, le Programme contribue à répondre à ces besoins et à appuyer le secteur de la présentation des arts. D'autres programmes de Patrimoine canadien et d'autres bailleurs de fonds complémentent le Programme dans l'appui envers le secteur, en particulier les festivals.

Au niveau des résultats, malgré les défis relatifs à la COVID-19, le Fonds du Canada pour la présentation des arts a atteint la majorité de ses cibles. Il a contribué à l'implication, la participation et la valorisation par les Canadiens à des expériences artistiques à travers le pays. Cependant, l'évaluation a soulevé des lacunes et des enjeux méthodologiques dans la mesure du rendement du Programme, qui gagnerait à être améliorée afin de soutenir une meilleure reddition de compte et prise de décision.

Des efforts de concertation ont permis l'implantation d'une approche collaborative entre l'équipe nationale et les régions, favorisant l'efficience du Programme et l'excellence du service à la clientèle. Il serait bénéfique que cette collaboration se développe avec les autres programmes de Patrimoine canadien ou les autres bailleurs de fonds fédéraux appuyant le même secteur, afin de diminuer le fardeau administratif des demandeurs et bénéficiaires. Quoique cette approche collaborative n'incombe pas uniquement au Fonds du Canada pour la présentation des arts, d'autres éléments sous la sphère de contrôle du Programme pourraient contribuer à alléger le fardeau administratif du personnel et des demandeurs, tel que l'examen des mécanismes et processus internes d'analyse.

Bien que le Fonds du Canada pour la présentation des arts soit conçu pour être un programme offrant du financement de projets, depuis plusieurs années, il accorde largement son financement aux bénéficiaires de manière récurrente. Le Programme n'a pas exploré l'intégration de stratégies de sortie qui permettrait à certains types de bénéficiaires de poursuivre leurs activités de manière autonome au-delà du financement du Programme. Le financement du Fonds du Canada pour la présentation des arts est important pour appuyer le secteur de présentation des arts. Toutefois, la capacité du Programme à générer des bénéfices qui perdurent dans le temps repose grandement sur un financement continu qui génère d'autres défis et limite sa capacité à s'adapter aux priorités et besoins émergents. Ces éléments

entraînent également des enjeux d'équité parce que le financement soutient davantage les mêmes bénéficiaires plus connus du Programme, au détriment de nouveaux demandeurs ou projets susceptibles de mieux répondre aux nouveaux besoins et priorités.

Dans un secteur où les besoins sont importants et la demande augmente constamment, le Programme gagnerait à mieux définir, voir cibler son intervention. Ceci éviterait une portée d'intervention trop large qui favorise la surscription, sature l'enveloppe de financement et limite ses impacts durables dans les communautés. Cela serait aussi une occasion pour le Programme de se repositionner dans le champ d'intervention publique du secteur.

Le Fonds du Canada pour la présentation des arts est un programme qui œuvre dans un environnement dynamique et créatif en constante évolution. Le secteur de la présentation continuera d'évoluer dans les prochaines années pour faire face aux défis postpandémiques et en matière de changements climatiques. En tant que programme fédéral dans un continuum de bailleurs de fonds, le Programme devra s'adapter pour continuer de fournir un appui stratégique et durable aux bénéficiaires du secteur de la présentation des arts de la scène au Canada.

6. Recommandations, réponse et plan d'action de la direction

En fonction des constatations et des conclusions présentées dans ce rapport, l'évaluation formule les 3 recommandations suivantes à l'attention de la Sous-ministre adjointe principale, Affaires culturelles.

Recommandation 1
Examiner les priorités et les stratégies de financement du Fonds du Canada pour la présentation des arts afin de clarifier et recentrer son intervention, accroître l'accès équitable au financement et sa capacité à générer des impacts durables dans le secteur de la présentation des arts.
Réponse de la direction
<p>Le Fonds du Canada pour la présentation des arts accepte cette recommandation.</p> <p>Le Programme a déjà commencé à prendre des mesures pour répondre à cette recommandation, notamment la mise à jour des outils du Programme (c.-à-d. les formulaires de demande et de budget), la tenue de discussions sur les stratégies d'investissement régionales et nationales afin de déterminer les priorités et la révision éventuelle des critères d'admissibilité pour assouplir les exigences du volet Soutien au développement.</p> <p>Parallèlement à l'examen et à la mise à jour des stratégies d'investissement régionales, le Programme mobilisera les régions par l'intermédiaire d'un groupe de travail et formulera des recommandations par rapport aux lignes directrices et à la prestation du Programme visant à assurer un accès équitable au financement.</p>

Tableau 10: Recommandation 1 — Plan d'action

Item de plan d'action	Livrable	Échéancier	Responsable
1.1. Mise à jour des stratégies d'investissement régionales	1.1.1. Inventaire des stratégies d'investissement régionales approuvées	Avril 2025	Directrice, Direction de la présentation et formation des arts, Direction générale de la stratégie pour le secteur des arts et de la culture, en consultation avec les directeurs régionaux

Item de plan d'action	Livrable	Échéancier	Responsable
1.2. Examen du volet Soutien au développement	1.2.1. Rapport sur les résultats actuels du volet Soutien au développement et recommandations pour clarifier le rôle de ce volet, approuvé par la Directrice générale	Octobre 2025	Directrice générale, Direction générale de la stratégie pour le secteur des arts et de la culture
1.3. Mise à jour des lignes directrices du Programme, des formulaires de demande et des modalités (si nécessaire)	1.3.1. Créer un groupe de travail national chargé d'explorer les éléments nécessitant des précisions, en particulier en ce qui concerne l'accès équitable au financement	Mai 2025	Directrice, Direction de la présentation et formation des arts, Direction générale de la stratégie pour le secteur des arts et de la culture
	1.3.2. Déterminer les changements à apporter aux lignes directrices du Programme (volets Soutien à la programmation et Soutien au développement), aux documents concordants et aux modalités (si nécessaire)	Octobre 2025	Directrice, Direction de la présentation et formation des arts, Direction générale de la stratégie pour le secteur des arts et de la culture
	1.3.3. Consulter le Centre d'excellence au sujet des changements proposés ou d'autres modèles de prestation potentiels	Octobre 2025	Directrice, Direction de la présentation et formation des arts, Direction générale de la stratégie pour le secteur des arts et de la culture

Item de plan d'action	Livrable	Échéancier	Responsable
	<p>1.3.4. Présenter les conclusions du rapport de recommandations au niveau approprié selon changements proposés</p> <p>1.3.5. Mettre en œuvre les modifications proposées aux lignes directrices, aux formulaires et aux modalités (si nécessaire)</p>	<p>Janvier 2026</p> <p>Avril 2026</p>	<p>Directrice générale, Direction générale de la stratégie pour le secteur des arts et de la culture</p> <p>Directrice générale, Direction générale de la stratégie pour le secteur des arts et de la culture</p>
Date de mise en œuvre complète: Avril 2026			

Recommandation 2

En collaboration avec les régions et le Centre d'excellence, examiner les mécanismes et processus internes d'analyse et de livraison de subventions et contributions du Fonds du Canada pour la présentation des arts pour continuer d'alléger le fardeau administratif du personnel et des demandeurs.

Réponse de la direction

Le Fonds du Canada pour la présentation des arts accepte cette recommandation.

Cette recommandation s'inscrit dans la continuité des travaux que le Programme a entrepris avec les régions et le Centre d'excellence pour accroître l'efficacité et réduire le fardeau administratif pour le personnel et les demandeurs. Ces efforts comprennent une tentative de simplification du processus de demande et d'analyse, une révision du formulaire de demande et une première série de changements, y compris l'utilisation d'autres formats pour améliorer l'accessibilité.

À l'avenir, le Programme s'engage à participer aux groupes de travail existants relatifs à l'efficience des programmes de subventions et contributions et d'apporter des changements qui réduisent le fardeau administratif pour le personnel et les demandeurs.

Tableau 11 : Recommandation 2 — Plan d'action

Item de plan d'action	Livrable	Échéancier	Responsable
2.1. En collaboration avec le Centre d'excellence et les régions, déterminer les processus de mise en œuvre du Programme qui pourraient être améliorés afin de réduire le fardeau administratif	2.1.1. Rencontrer les régions et le Centre d'excellence pour discuter des gains d'efficacité potentiels	Avril 2025	Directrice générale, Direction générale de la stratégie pour le secteur des arts et de la culture, et le Centre d'excellence
	2.1.2. Rapport décrivant les principales recommandations, les responsabilités et les échéanciers de mise en œuvre	Septembre 2025	Directrice générale, Direction générale de la stratégie pour le secteur des arts et de la culture

Item de plan d'action	Livrable	Échéancier	Responsable
	2.1.3. Mise en œuvre des changements proposés	Mai 2026	Directrice générale, Direction générale de la stratégie pour le secteur des arts et de la culture
2.2. Révisions du cahier de travail du Fonds du Canada pour la présentation des arts	2.2.1. Rapport de recommandations et plan de mise en œuvre pour les révisions du cahier de travail	Septembre 2025	Directrice, Direction de la présentation et formation des arts, Direction générale de la stratégie pour le secteur des arts et de la culture
Date de mise en œuvre complète: Mai 2026			

Recommandation 3
Améliorer la mesure de rendement du Fonds du Canada pour la présentation des arts afin de soutenir une meilleure reddition de compte et prise de décision en examinant et en mettant à jour son modèle logique, ses résultats escomptés et indicateurs.
Réponse de la direction
<p>Le Fonds du Canada pour la présentation des arts accepte la recommandation.</p> <p>Le Programme reconnaît les avantages d'un cadre de la mesure du rendement cohérent pour la prise de décision, la reddition de compte et la planification stratégique.</p> <p>Le Programme examinera ses indicateurs de mesure de rendement, ses résultats attendus et son modèle logique afin de s'assurer que ces éléments essentiels sont harmonisés et cohérents avec les objectifs généraux du Programme.</p>

Tableau 12 : Recommandation 3 — Plan d'action

Item de plan d'action	Livrable	Échéancier	Responsable
3.1. Examiner et mettre à jour les indicateurs de rendement et les résultats attendus du Programme	3.1.1. Profil d'information sur le rendement du Fonds du Canada pour la présentation des arts mis à jour, approuvé par la Directrice générale	Mai 2026	Sous-ministre adjointe principale, Affaires culturelles
3.2. Examiner et mettre à jour le modèle logique du Fonds du Canada pour la présentation des arts pour refléter les activités et les résultats attendus du Fonds du Canada pour la présentation des arts	3.2.1. Modèle logique mis à jour, approuvé par la Directrice générale	Novembre 2026	Sous-ministre adjointe principale, Affaires culturelles
Date de mise en œuvre complète: Novembre 2026			

Annexe A : Matrice d'évaluation

Pertinence – Question 1 : Dans quelle mesure le Fonds du Canada pour la présentation des arts répond-il aux besoins actuels et émergents en matière de présentation des arts ?

Indicateur	Entrevues	Sondage	Revue administrative	Revue documentaire	Revue de projets	Revue de littérature
1.1. Identification des besoins actuels et émergents ou changeants des Canadiens dans la présentation des arts	X	X	X	X		X
1.2. Preuves de l'alignement entre les objectifs et le modèle/structure du Programme et les besoins du secteur de la présentation des arts	X	X	X	X		
1.3. Preuves de chevauchement ou complémentarité avec d'autres programmes (Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine, Conseil des Arts du Canada)	X	X		X	X	

Pertinence – Question 2 : Dans quelle mesure le Fonds du Canada pour la présentation des arts est-il aligné avec les priorités gouvernementales, y compris celles en matière d'inclusion, diversité, équité et accessibilité, ACS Plus, Réconciliation et environnement ?

Indicateur	Entrevues	Sondage	Revue administrative	Revue documentaire	Revue de projets	Revue de littérature
2.1. Degré d'alignement des mesures implantées par le Fonds du Canada pour la présentation des arts sur les priorités gouvernementales, notamment inclusion, diversité, équité et accessibilité, et barrières subsistantes	X	X	X	X		

Indicateur	Entrevues	Sondage	Revue administrative	Revue documentaire	Revue de projets	Revue de littérature
2.2. Preuves que les Fonds d'urgence ont répondu aux besoins pendant la pandémie	X	X	X			

Efficacité – Question 3 : Dans quelle mesure le Fonds du Canada pour la présentation des arts a-t-il atteint ses résultats escomptés ?

Indicateur	Entrevues	Sondage	Revue administrative	Revue documentaire	Revue de projets	Revue de littérature
3.1 Niveau d'atteinte des résultats visés à court, moyen et long terme	X	X	X	X	X	
3.2 Preuves de résultats ou effets non prévus, incluant sur les groupes liés à l'ACS Plus	X	X				
3.3 Niveau d'atteinte des résultats visés pour les fonds d'urgence		X	X			

Efficience – Question 4 : Dans quelle mesure le Fonds du Canada pour la présentation des arts est-il efficient et durable?

Indicateur	Entrevues	Sondage	Revue administrative	Revue documentaire	Revue de projets	Revue de littérature
4.1 Preuves que la conception et la prestation favorisent la viabilité financière du Programme	X	X	X	X	X	X
4.2 Preuves de pratiques et mécanismes favorisant l'efficience	X	X	X	X		
4.3 Leçons apprises dans la prestation des fonds d'urgence pendant la pandémie	X	X				

Annexe B : Tableaux détaillés d'atteinte des résultats

Résultat immédiat : Le Programme soutient les bénéficiaires pour qu'ils présentent une variété de disciplines artistiques, 2018-2019 à 2022-2023

Indicateur	Cible du PIR 2023	2018- 2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Nombre de disciplines artistiques appuyées	8	8	8	8	8	8

Résultat intermédiaire 1 : Les organismes d'appui à la diffusion offrent des occasions de perfectionnement professionnel pour consolider les pratiques des diffuseurs artistiques du Fonds du Canada pour la présentation des arts et du milieu de la diffusion, 2018-2019 à 2022-2023

Indicateur	Cible du PIR 2023	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Nombre d'organismes d'appui à la diffusion financés pour des activités de développement professionnel	32	31	32	33	31	40

Résultat intermédiaire 2 : Des Canadiens de toutes les régions du pays s'impliquent dans diverses expériences artistiques professionnelles offertes par les diffuseurs artistiques et y participent, 2018-2019 à 2022-2023

Indicateurs	Cible du PIR 2023	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Pourcentage de communautés uniques appuyées se situant dans des régions rurales ou éloignées ⁵⁶	60 %	70 %	71 %	71 %	71 %	72 %
Nombre de bénévoles s'impliquant dans les activités financées	70 000	81 897	89 072	89 959	88 297	84 477

Résultat intermédiaire 3 : Les Canadiens ont accès au travail des artistes canadiens et en font l'expérience, 2018-2019 à 2022-2023

Indicateur	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Cible annuelle	19 500 000	21 500 000	21 500 000	20 000 000	20 000 000
Nombre de visiteurs rapportés par les bénéficiaires aux événements artistiques financés par le Fonds du Canada pour la présentation des arts	20 200 000	19 771 626	2 853 977	1 900 365	19 270 245

⁵⁶ L'indicateur du PIR est libellé comme suit : « Pourcentage du financement octroyé aux projets dans les régions rurales et éloignées. » Toutefois, ce libellé ne reflète pas la méthodologie prévue qui vise à mesurer le pourcentage de communautés uniques appuyées se situant dans des régions rurales ou éloignées. L'indicateur du tableau a donc été librement reformulé afin de mieux refléter la méthodologie.

Résultat intermédiaire 4 : Les Canadiens ont accès à des expériences artistiques offertes par les bénéficiaires qui reflètent la diversité du Canada, 2018-2019 à 2022-2023

Indicateur	Cible du PIR 2023	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Pourcentage de bénéficiaires financés dont les activités reflètent la diversité du Canada	70 %	65 %	64 %	64 %	56 %	61 %

Résultat intermédiaire 5 : Les diffuseurs artistiques exercent leurs activités dans un milieu de diffusion sain au Canada, 2018-2019 à 2022-2023

Indicateur	Cible du PIR 2023	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Pourcentage combiné de revenus autonomes et privés	70 %	55 %	58 %	11 %	25 %	38 %

Résultat à court terme du volet Groupe fiduciaire des Pères de la Confédération : Le Centre des arts de la Confédération propose une programmation dans le domaine des arts visuels et du spectacle et du patrimoine qui reflète la diversité culturelle, linguistique et régionale du Canada, 2018-2019 à 2022-2023

Indicateur	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Cibles annuelles	50	50	50	100	100
Nombre d'activités de programmation offertes au Centre des arts de la Confédération qui reflètent la diversité culturelle, linguistique et régionale du Canada	108	102	62	70	113

Résultat intermédiaire du volet Groupe fiduciaire des Pères de la Confédération : Les Canadiens s'impliquent dans des expériences artistiques professionnelles et patrimoniales et y participent par l'entremise de la programmation du Centre des arts de la Confédération, 2018-2019 à 2022-2023

Indicateur	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Cibles annuelles	75	75	75	300	300
Nombre de bénévoles du Centre des arts de la Confédération	240	311	231	219	224
Cibles annuelles	125 000	125 000	125 000	60 000⁵⁷	60 000
Nombre total de visiteurs aux activités de la programmation du Centre des arts de la Confédération	165 135	150 940	13 948	37 013	172 222

Résultat ultime: Les Canadiens apprécient les expériences artistiques professionnelles et s'y engagent⁵⁸

Indicateur	Sondage de 2017	Sondage de 2021
Cibles annuelles	83	87
Pourcentage de Canadiens qui participent à des événements artistiques	87	70
Cibles annuelles	66	69
Pourcentage de Canadiens qui apprécient les expériences artistiques	69	59

⁵⁷ Cible revue à la baisse dans l'entente 2021-2022 et 2022-2023.

⁵⁸ Le Sondage sur l'accès et la disponibilité des arts et du patrimoine est administré seulement à tous les 3 à 5 ans. Selon les notes méthodologiques du sondage, il n'est pas recommandé de faire de comparaison entre le sondage de 2020-2021 et les précédents pour cette question compte tenu des listes d'événements artistiques couverts beaucoup plus détaillées dans les études précédentes, de la différence méthodologique (au téléphone par rapport à en ligne, avec un biais de désirabilité sociale plus faible inhérent à la dernière méthode) et de la période de référence (année précédente) qui facilitait le souvenir parce qu'elle était plus récente que la période antérieure à la COVID-19 visée par la question dans cette étude.

Annexe C : Tableaux et figures supplémentaires

Tableau C-1: Dépenses réelles par fonds d'urgence, 2018-2019 à 2022-2023 (en millions \$)

Fonds d'urgence	Dépenses réelles
Fonds d'urgence relatifs à la COVID-19 (phase 1 et 2)	7,6
Fonds d'appui aux travailleurs du secteur des arts et de la musique devant public	19,3
Fonds de réouverture	18,2
Fonds de relance pour les secteurs des arts, de la culture, du patrimoine et du sport	24,2
Programme de relance des arts et de la culture du Canada (PRACC)	4,72
TOTAL	73,9

Source : Direction générale de la gestion financière de Patrimoine canadien

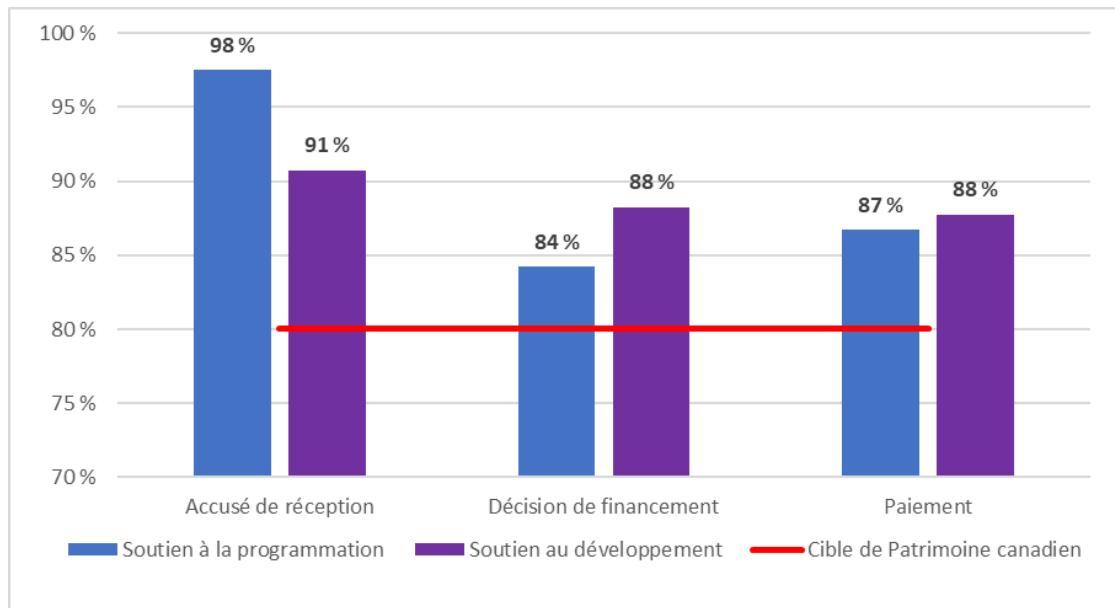
Tableau C-2 : Nombre de projets organismes d'appui à la diffusion (OAD) et diffuseurs artistiques par rapport aux projets et montants totaux du Fonds du Canada pour la présentation des arts, 2018-2019 à 2022-2023

Années financières	Projets d'OAD (#)	Projets diffuseurs (#)	Projets totaux ⁵⁹ (#)	Montants alloués totaux (M\$)
2018-2019	31	660	691	28.6
2019-2020	32	696	728	35.3
2020-2021	33	732	784	42.9
2021-2022	31	740		
2022-2023	40	783	826	36.8
Total	167	3611	3808	180.3

Source : Données administratives du Programme

⁵⁹ Les données du tableau C-2 contiennent des demandes pluriannuelles, ce qui implique que le nombre de projets individuels dépasse le nombre de demandes reçues ou approuvées. Les projets totaux contiennent 30 projets non définis, ce qui explique l'écart avec les totaux des projets organismes d'appui à la diffusion et diffuseurs.

Figure C-1 : Respect des normes de service pour les volets Soutien à la programmation et Soutien au développement par volet, moyenne de 2018-2019 à 2021-2022



Source : Données publiées de Patrimoine canadien

Annexe D : Bibliographie

“2015 Discours Du Trône.” Gouvernement du Canada, 31 août 2020.

“2020 Discours Du Trône.” Gouvernement du Canada, 2 octobre 2020.

“Archivée - Le Budget de 2019 : Investir Dans La Classe Moyenne.” Gouvernement du Canada, 19 mars 2019.

“Indigenous Arts and Heritage Organizations: Barriers, Needs, and Successes.” Patrimoine canadien. Archipel Research and Consulting Inc, 2022.

“Support for and Access to Funding by Ethnocultural and Racialized Arts and Heritage Organizations.” Patrimoine canadien. Archipel Research and Consulting Inc, 2023.

“Évaluation Groupée Des Arts : Fonds Du Canada Pour La Présentation Des Arts, Fonds Du Canada Pour Les Espaces Culturels et Fonds Du Canada Pour l'investissement En Culture 2013-2014 à 2017-2018.” Direction des services d'évaluation, 20 août 2019.

“Le Climat bouleverse l'organisation Des Festivals.” *Le Devoir*, n.d. Lalonde, Catherine, and Annabelle Caillou.

“Lettre de Mandat Du Ministre Du Développement Économique et Des Langues Officielles.” Gouvernement du Canada, 31 août 2021.

“Lettre de Mandat Supplémentaire du Ministre du Patrimoine Canadien.” Gouvernement du Canada, 15 janvier 2021.

“Nombre d'entreprises Canadiennes, Avec Employés, décembre 2015.” Statistique Canada, 19 février 2016.

“Nombre d'entreprises Canadiennes, sans Employés, décembre 2015.” Statistique Canada, 19 février 2016.

“Nombre d'entreprises Canadiennes, Avec Employés, décembre 2019.” Statistique Canada, 6 février 2020.

“Nombre d'entreprises Canadiennes, sans Employés, décembre 2019.” Statistique Canada, 6 février 2020.

“Nombre d'entreprises Canadiennes, Avec Employés, décembre 2021.” Statistique Canada, 10 février 2022.

“Nombre d’entreprises Canadiennes, sans Employés, décembre 2021.” Statistique Canada, 10 février 2022.

“Nombre d’entreprises Canadiennes, Avec Employés, décembre 2023.” Statistique Canada, 13 février 2024.

“Nombre d’entreprises Canadiennes, sans Employés, décembre 2023.” Statistique Canada, 13 février 2024.

“Répercussions Financières de La Pandémie Sur Les Industries de la Culture, des Arts, des Spectacles et des Loisirs En 2020.” Statistique Canada, 17 août 2021.

“Statistiques sur les impacts de la COVID-19.” Association Canadienne des Organismes Artistiques, 29 août 2023.

“Archivée - Lettre de Mandat Du Ministre Du Patrimoine Canadien et du Multiculturalisme.” Cabinet du Premier ministre, 28 août 2018.

“Lettre de Mandat Du Ministre Du Patrimoine Canadien.” Cabinet du Premier ministre, 16 décembre 2021.