

iii

Direction des services d'évaluation
7 juillet 2025

This publication is also available in English.

La présente publication est disponible en formats PDF et HTML sur Internet à l'adresse suivante :
Canada.ca/fr/patrimoine-canadien.html

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par le ministre du Patrimoine canadien, 2025.
No de cat. CH7-77/2025F-PDF
ISBN 978-0-660-78151-8

Tables des matières

Liste des tableaux	2
Liste des sigles et abréviations.....	3
Résumé.....	4
1. Introduction.....	7
2. Profil du Programme	7
2.1. Historique du Programme.....	7
2.2. Objectifs et résultats attendus du Programme.....	8
2.3. Gestion et gouvernance du Programme.....	10
2.4. Ressources du programme	10
3. Approche et méthode d'évaluation.....	12
3.1. Portée, calibrage et contrôle de la qualité.....	12
3.2. Questions d'évaluation	12
3.3. Méthodes de collecte de données.....	13
3.4. Limites de l'évaluation et stratégies d'atténuation	13
4. Constatations.....	14
4.1. Pertinence	14
4.2. Efficacité.....	24
4.3. Efficience	28
5. Conclusions.....	34
6. Recommandations, réponses et plan d'action de la direction	35
Annexe A : Matrice d'évaluation	40
Annexe B : Méthodes de collecte de données, limites et stratégies d'atténuation.....	42
Annexe C : Tableaux détaillés des résultats atteints	44
Annexe D : Tableaux supplémentaires	46
Annexe E : Figures.....	50
Annexe F : Bibliographie.....	52

Liste des tableaux

Tableau 1 : Description des volets du Programme	8
Tableau 2 : Résultats attendus du Programme.....	10
Tableau 3 : Dépenses prévues et réelles de 2018-2019 à 2023-2024 (en millions de dollars)	11
Tableau 4 : Postes équivalents temps plein du Programme de 2018-2019 à 2023-2024	11
Tableau 5 : Questions d'évaluation par enjeu principal	13
Tableau 6 : Total des montants demandés et approuvés (en millions de dollars), de 2018-2019 à 2023-2024	16
Tableau 7 : Recommandation 1 — Plan d'action.....	35
Tableau 8 : Recommandation 2 — Plan d'action.....	37
Tableau 9 : Recommandation 3 — Plan d'action.....	39

Liste des sigles et abréviations

ACS Plus	Analyse comparative entre les sexes Plus
2ELGBTQI+	Personnes bispirituelles, lesbiennes, gaies, bissexuelles, transgenres, queers, intersexuées et de diverses identités sexuelles et de genre
Programme	Fonds du Canada pour l'investissement en culture
Volet	Réfère à un des volets, soit : Incitatifs aux fonds de dotation, Initiatives stratégiques ou Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire

Résumé

Le Fonds du Canada pour l'investissement en culture encourage les investissements du secteur privé, les partenariats et l'adoption de pratiques d'affaires saines qui aident les organismes artistiques et patrimoniaux. Au cours de la période couverte par la présente évaluation, le Programme offrait du financement par l'entremise de trois volets : Incitatifs aux fonds de dotation, Initiatives stratégiques et Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire.

L'évaluation a été menée conformément aux exigences énoncées dans la *Loi sur la gestion des finances publiques* et la Politique sur les résultats (2016). Couvrant la période allant de 2018-2019 à 2023-2024, elle porte sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience du Programme et a été réalisée au moyen d'une approche de méthodes mixtes.

Pertinence

Le Fonds du Canada pour l'investissement en culture demeure pertinent en soutenant le secteur des arts qui joue un rôle essentiel dans la durabilité de la société et de l'économie canadienne. Le Programme a répondu aux besoins importants et distincts des organismes artistiques en favorisant la durabilité et les partenariats, rehaussant ainsi la capacité et la santé financière.

Le volet principal du Programme, Incitatifs aux fonds de dotation, a directement soutenu l'autonomie financière des organismes artistiques. Toutefois, la forte demande de financement a dépassé les ressources disponibles.

Le volet Initiatives stratégiques a offert un soutien pour améliorer les pratiques d'affaires des organismes artistiques, mais il y a des préoccupations sur le manque de financement pour les futurs projets de partenariat. La situation découle en partie de l'annonce, faite en 2024, selon laquelle le Programme ne financerait plus ces types de projets, ainsi que de récents changements apportés aux programmes offerts par le Conseil des arts du Canada.

Le troisième volet du programme, Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire, n'a pas bénéficié d'allocations budgétaires spécifiques et est resté inutilisé durant les six années de la période d'évaluation, et ce malgré la hausse du nombre de faillites dans le secteur.

Le Programme a été essentiel pour les organismes artistiques pendant la pandémie de COVID-19. Le secteur des arts reste confronté à d'importants défis postpandémiques, notamment la baisse de la fréquentation, les changements dans les habitudes de dons, l'inflation, la hausse des coûts opérationnels et les problèmes liés à la main-d'œuvre.

Le Programme vient compléter d'autres initiatives de soutien aux arts et respecte les priorités du gouvernement. Il soutient, dans une certaine mesure, les priorités en matière d'inclusion, de diversité,

d'équité, et d'accessibilité, bien que les groupes d'équité et les communautés autochtones y aient un accès limité.

Efficacité

Le Programme a largement atteint les résultats attendus. Le volet Incitatifs aux fonds de dotation a permis de mobiliser efficacement les fonds de contrepartie par l'entremise de dons privés, de faciliter la création de nouveaux fonds de dotation et de promouvoir la durabilité à long terme.

Le volet Initiatives stratégiques a permis aux organismes artistiques de former des partenariats et d'améliorer leurs pratiques d'affaires. Le volet Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire n'a pas produit les résultats attendus, car aucun financement n'a été alloué pendant la période d'évaluation.

Efficienne

Le Programme a été mis en œuvre avec efficience, il a constamment maintenu un ratio administratif faible et l'expérience offerte aux clients a été positive. La conception du volet Incitatifs aux fonds de dotation soutient efficacement la durabilité et l'autosuffisance des organismes artistiques. Toutefois, l'augmentation du nombre de demandes admissibles a entraîné une diminution de la contrepartie et du financement par organisme.

Les petits organismes et les groupes d'équité ont dû surmonter certains obstacles pour accéder au financement, tandis que les grands organismes ont reçu de façon disproportionnée une plus grande part des ressources disponibles.

Le volet Incitatifs aux fonds de dotation a connu de nombreux changements depuis sa création, y compris tout au long de la période d'évaluation. Bien que ces changements soient généralement positifs, ils ont parfois causé de la confusion chez certains demandeurs.

Recommandations

À la lumière des constatations et des conclusions, les évaluateurs proposent trois recommandations à la sous-ministre adjointe principale, Affaires culturelles.

Recommandation 1

Explorer d'autres moyens d'améliorer le soutien au secteur des arts, en particulier pour les petits organismes artistiques, y compris ceux représentant les peuples autochtones et les groupes d'équité.

Recommandation 2

Améliorer les outils et les méthodes de collecte de données pour renforcer la mesure du rendement, la production de rapports et la prise de décision par une ventilation plus poussée des données, en particulier pour les groupes d'équité et les communautés autochtones.

Recommandation 3

Étudier les options et les changements possibles au volet Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire pour mieux répondre aux besoins et aux lacunes du secteur des arts.

1. Introduction

Ce rapport présente les constatations, les conclusions et les recommandations tirées de l'évaluation du Fonds du Canada pour l'investissement en culture (le Programme). L'évaluation a été effectuée pour répondre aux exigences énoncées dans la Politique sur les résultats (2016) du Conseil du Trésor, la *Loi sur la gestion des finances publiques*, ainsi que pour répondre aux besoins en information de la haute direction.

L'évaluation a été menée conformément au Plan d'évaluation ministériel 2024-2025 à 2028-2029. Elle couvre la période de six ans allant de 2018-2019 à 2023-2024, et examine la pertinence, l'efficacité et l'efficience du Programme.

2. Profil du Programme

2.1. Historique du Programme

Le Fonds du Canada pour l'investissement en culture a été lancé en 2001 sous le nom de Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens. Il était composé de six volets, dont Incitatifs aux fonds de dotation et Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire.

En 2010, le volet Initiatives stratégiques a été ajouté et trois volets ont été éliminés : Projets de stabilisation, Développement des compétences et Projets de réseautage. Un autre volet, Capitales culturelles du Canada, a pris fin en 2013. En novembre 2018, l'initiative La première étincelle a été lancée en tant qu'expérience d'une durée d'un an. Elle visait à rassembler des organismes et des experts canadiens du secteur des arts et du patrimoine afin qu'ils explorent des méthodes créatives de résolution de problèmes liés à des défis d'affaires communs.

Le budget du volet Incitatifs aux fonds de dotation du Programme a augmenté progressivement au fil des ans, passant de 3,1 millions de dollars à sa première année à environ 20 millions de dollars durant la période d'évaluation.

À la suite de l'exercice Recentrer les dépenses gouvernementales annoncé par le gouvernement fédéral dans le budget de 2023, deux changements ont été annoncés pour le Programme. Premièrement, le volet Incitatifs aux fonds de dotation verra son budget annuel réduit de 1,8 million de dollars, ce qui le portera à 16,7 millions de dollars en 2026-2027¹. Deuxièmement, le volet Initiatives stratégiques a été éliminé, et les demandes ne sont plus acceptées depuis 2024-2025².

¹ [Recentrer les dépenses gouvernementales pour répondre aux besoins des Canadiennes et des Canadiens.](#)

² [Plan ministériel 2024-2025 – Patrimoine canadien – Canada.ca.](#)

Les **fonds de dotation** sont établis par des dons ou contributions provenant de personnes et d'organismes. Ces fonds sont investis, et les revenus générés par ces placements sont utilisés pour soutenir des objectifs précis, comme les coûts opérationnels. Le montant principal de ces fonds est préservé pour générer un revenu à perpétuité, alors qu'une partie seulement des revenus générés est dépensée³.

2.2. Objectifs et résultats attendus du Programme

L'objectif ultime du Programme consiste à encourager les investissements du secteur privé, les partenariats et l'adoption de pratiques d'affaires saines pour aider les organismes artistiques et patrimoniaux à être mieux reconnus et enracinés dans leurs communautés. Le tableau 1 précise les objectifs, les demandeurs et le budget annuel pour chaque volet du Programme pendant la période d'évaluation.

Tableau 1 : Description des volets du Programme

Volets	Objectifs	Demandeurs	Budget annuel (en millions de dollars)
Incitatifs aux fonds de dotation	Encourager les donateurs privés à contribuer à des fonds de dotation qui permettent aux organismes artistiques professionnels d'accéder à de nouvelles sources de financement. Le gouvernement verse des fonds de contrepartie jusqu'à concurrence d'un dollar pour chaque dollar obtenu de donateurs privés.	Fondations de bienfaisance enregistrées publiquement qui gèrent et investissent des fonds pour fournir une partie ou la totalité de leur revenu annuel à des organismes artistiques professionnels.	De 18,5 à 20

³ [Université de Guelph. Définition des fonds.](#)

Volets	Objectifs	Demandeurs	Budget annuel (en millions de dollars)
Initiatives stratégiques⁴	Fournir une aide financière pour des projets regroupant plusieurs partenaires qui aident les organismes artistiques et patrimoniaux à améliorer leurs pratiques d'affaires et à diversifier leurs revenus.	Organismes à but non lucratif ou organismes autochtones équivalents dont le mandat et diverses activités sont liés au secteur des arts ou du patrimoine, établissements d'enseignement postsecondaire et organismes du patrimoine régis par un gouvernement provincial, territorial ou municipal.	De 3 à 4
Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire⁵	Soutenir les organismes professionnels qui font face à une fermeture mais qui bénéficient d'un soutien important pour continuer et qui sont dotés de plans d'affaires et de restructuration viables.	Organismes artistiques professionnels à but non lucratif ayant pour mission des activités liées à la création, à la production ou à la diffusion d'œuvres artistiques.	Non financé

Source : Lignes directrices du Programme

⁴ À la suite de l'exercice Recentrer les dépenses gouvernementales lancé par le gouvernement fédéral dans le budget de 2023, il a été annoncé, dans le Plan ministériel de 2024-2025, que le volet Initiatives stratégiques était éliminé et que les demandes n'étaient plus acceptées. La décision ne touchait pas les projets approuvés et en cours.

⁵ Ce volet n'a pas été utilisé depuis 2008.

Le tableau 2 présente les résultats attendus du Programme.

Tableau 2 : Résultats attendus du Programme

Résultats à long terme	La population canadienne valorise les organismes artistiques et culturels, et investit dans ceux-ci
Résultats intermédiaires	- Incitatifs aux fonds de dotation : les organismes artistiques bénéficient des revenus des fonds de dotation - Initiatives stratégiques : les organismes artistiques et patrimoniaux bénéficient d'une amélioration de leurs pratiques d'affaires grâce aux projets financés
Résultats immédiats	- Incitatifs aux fonds de dotation : les fonds de contrepartie permettent d'augmenter les dons du secteur privé afin d'alimenter les fonds de dotation des organismes artistiques - Initiatives stratégiques : les organismes artistiques et patrimoniaux établissent des partenariats afin d'élaborer et partager des ressources visant à améliorer leurs pratiques d'affaires - Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire : les organismes artistiques évitent la faillite

Source : Profil d'information sur le rendement du Fonds du Canada pour l'investissement en culture.

2.3. Gestion et gouvernance du Programme

Le Fonds du Canada pour l'investissement en culture relève de la sous-ministre adjointe principale des Affaires culturelles. Il est administré par la Direction générale de la stratégie pour le secteur des arts et de la culture du Ministère.

2.4. Ressources du programme

De 2018-2019 à 2023-2024, Patrimoine canadien a prévu consacrer 147,4 millions de dollars au Programme. Les dépenses réelles au cours de cette période ont été comparables aux dépenses prévues, atteignant 149,5 millions de dollars (tableau 3). En 2021-2022 et en 2022-2023, les dépenses réelles ont inclus 3,4 millions de dollars de financement pour le fonds d'urgence en lien avec la COVID-19.

Tableau 3 : Dépenses prévues et réelles de 2018-2019 à 2023-2024 (en millions de dollars)

Exercice	Salaires, RASE ⁶ , F et E ⁷		Subventions et contributions		Total	
	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévu	Réel
2018-2019	3,3	1,7	22,0	22,0	25,3	23,6
2019-2020	2,8	1,5	22,0	22,0	24,8	23,4
2020-2021	2,9	1,5	22,0	23,5	24,9	25,0
2021-2022	1,5	1,5	22,0	24,6	23,5	26,1
2022-2023	1,2	1,5	24,5	25,2	25,7	26,7
2023-2024	1,3	1,7	22,0	23,0	23,2	24,7
TOTAL	13,1	9,3	134,3	140,2	147,4	149,5

Source : Direction générale de la gestion financière de Patrimoine canadien.

Note : Les montants de financements sont arrondis, ce qui explique la différence entre certains totaux.

Le tableau 4 dresse un portrait des ressources en équivalents temps plein qui ont appuyé la prestation du Programme pendant la période de la présente évaluation.

Tableau 4 : Postes équivalents temps plein du Programme de 2018-2019 à 2023-2024⁸

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Prévu	13,2	13,2	12,8	13,3	13,5	12,7
Réel	14,8	13,2	13,4	13,3	13,0	12,7

Source : Direction générale de la gestion financière de Patrimoine canadien.

⁶ Régime d'avantages sociaux des employés.

⁷ Fonctionnement et entretien.

⁸ Ces chiffres comprennent les coûts indirects d'exécution du Programme, y compris une partie allouée aux bureaux du sous-ministre adjoint et du directeur général, et aux services ministériels.

3. Approche et méthode d'évaluation

La Direction des services d'évaluation de Patrimoine canadien a dirigé l'évaluation avec l'appui ciblé d'une firme de consultant. La présente section décrit l'approche et la méthode d'évaluation, y compris la portée, le calibrage, les questions d'évaluation, les méthodes de collecte de données, les limites et les stratégies d'atténuation.

3.1. Portée, calibrage et contrôle de la qualité

L'évaluation englobe toutes les dépenses du Fonds du Canada pour l'investissement en culture de 2018-2019 à 2023-2024; elle examine la pertinence, l'efficacité et l'efficience du Programme.

L'évaluation a accordé la priorité aux éléments suivants afin de répondre aux besoins en information de la direction du Programme :

- mesure dans laquelle le Programme a réussi à joindre de nouveaux organismes artistiques;
- efficacité de la conception du Programme, y compris la répartition équitable des fonds;
- répercussions des changements apportés au programme au fil du temps;
- leçons tirées du volet Initiatives stratégiques.

Afin d'améliorer l'efficience de l'évaluation, elle a été calibrée de manière à utiliser des questions d'évaluation ciblées et à tirer parti des données existantes du Programme. Les questions liées au volet Initiatives stratégiques ont principalement été axées sur la reddition de comptes des résultats obtenus de même que sur l'identification de leçons apprises.

Pour assurer la qualité de l'évaluation, l'équipe chargée de l'évaluation :

- comprenait des évaluateurs professionnels et expérimentés;
- a recueilli des données provenant de diverses sources primaires et secondaires afin de s'assurer d'obtenir des résultats fiables;
- a validé les constatations au moyen d'une analyse rigoureuse et d'une triangulation appropriée;
- a examiné les résultats préliminaires avec des représentants du Programme et avec la direction des services d'évaluation afin de garantir la clarté de l'analyse, des conclusions et des recommandations.

3.2. Questions d'évaluation

Le tableau 5 présente les questions d'évaluation par enjeu principal seulement. Les indicateurs pour chaque question, de même que les méthodes de collecte des données, sont présentés à l'[annexe A](#).

Tableau 5 : Questions d'évaluation par enjeu principal

Enjeux principaux	Questions d'évaluation
Pertinence	1. Dans quelle mesure le Fonds du Canada pour l'investissement en culture répond-il aux besoins actuels et émergents ?
Efficacité	2. Dans quelle mesure le Fonds du Canada pour l'investissement en culture a-t-il atteint les résultats attendus ?
Efficiencia	3. Dans quelle mesure le Fonds du Canada pour l'investissement en culture est-il exécuté avec efficacité ?

3.3. Méthodes de collecte de données

L'évaluation a utilisé une approche de méthodes mixtes pour répondre aux questions d'évaluation. Elle s'est appuyée sur des sources d'information primaires et secondaires issues des méthodologies suivantes : revue des documents, des données, des dossiers et de la littérature, et entretiens avec des informateurs clés. Voir l'[annexe B](#), tableau B-1, pour plus de détails sur la méthodologie.

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

L'évaluation comporte certaines limites. En particulier, le volet Initiatives stratégiques a été éliminé avant l'évaluation. C'est pourquoi l'évaluation s'est concentrée sur son rendement et les leçons apprises. De plus, le volet Appui limité aux organismes en situation précaire n'a pas été utilisé pendant la période d'évaluation, de sorte que son rendement n'a pas pu être évalué. Cependant, l'évaluation a pris en compte la pertinence continue et les obstacles éventuels à l'évaluation du volet. Voir le tableau B-2 à l'[annexe B](#) pour en savoir plus sur les limites et les stratégies d'atténuation.

4. Constatations

4.1. Pertinence

Pour évaluer la pertinence, l'évaluation a examiné la réponse du Fonds du Canada pour l'investissement en culture aux besoins actuels et émergents du secteur des arts, son degré de complémentarité avec d'autres programmes et son alignement sur les priorités du gouvernement.

Question d'évaluation : Dans quelle mesure le Fonds du Canada pour l'investissement en culture répond-il aux besoins actuels et émergents ?

Principales constatations :

- Le Programme soutient directement le secteur des arts, qui joue un rôle essentiel dans la durabilité de la société et de l'économie canadienne. Il répond aux besoins importants et distinctifs des organismes du secteur des arts en favorisant leur durabilité et leur santé financière de même que la capacité et les partenariats.
- Bien que le programme ait été particulièrement essentiel pendant la pandémie, les tendances postpandémiques, notamment l'inflation, la hausse des coûts, la diminution du nombre de spectateurs, les changements dans les habitudes de dons et les problèmes de main-d'œuvre, menacent la stabilité des organismes artistiques.
- Le volet Incitatifs aux fonds de dotation a soutenu l'autonomie financière des organismes artistiques; toutefois, la forte demande de financement dépasse les ressources disponibles.
- Le volet Initiatives stratégiques a répondu à des besoins importants en ce qui a trait aux partenariats et à l'amélioration des pratiques d'affaires en vue de la diversification des revenus. Il existe certaines inquiétudes quant au manque de financement futur pour ces activités en raison de l'élimination de ce volet et des changements apportés au fonds du Conseil des arts du Canada.
- Le volet Appui limité aux organismes artistiques n'a pas été utilisé pendant la période d'évaluation de six ans, malgré la hausse du nombre de faillites dans le secteur, soulevant des questions sur son importance.
- Le Programme est bien harmonisé avec la priorité du gouvernement consistant à soutenir la durabilité dans le secteur des arts. Il appuie, dans une certaine mesure, les priorités en matière d'inclusion, de diversité, d'équité, et d'accessibilité, bien que les groupes d'équité et les communautés autochtones y aient un accès limité.

4.1.1 Réponse du Programme aux besoins actuels et émergents

Le secteur des arts est un important contributeur de l'économie canadienne

Le Programme soutient directement le secteur des arts, qui joue un rôle essentiel dans la durabilité des sociétés en ayant un impact sur les plans économiques et sociaux. En 2023, le secteur des arts du Canada a contribué pour 60,8 milliards de dollars au produit intérieur brut du pays et employait environ

650 000 personnes. Le secteur des arts est la pierre angulaire des communautés; il stimule l'activité économique dans des villes et des régions de toutes les provinces et de tous les territoires⁹.

Le programme a une portée nationale

Le financement du volet Incitatifs aux fonds de dotation semble assez bien représenter la répartition globale de la population du Canada, et des organismes artistiques de tout le pays en ont bénéficié.

La province qui a réussi à amasser le plus de fonds de contrepartie a été l'Ontario, suivie du Québec, de l'Alberta et de la Colombie-Britannique; cependant, c'est l'Alberta qui a recueilli le plus de fonds en 2020-2021, et la Colombie-Britannique, en 2023-2024. Les provinces de l'Atlantique ont reçu des pourcentages de fonds de contrepartie parmi les plus faibles, et Terre-Neuve-et-Labrador n'a reçu aucun financement depuis 2018-2019 (voir le tableau D-2 de l'[annexe D](#)).

Les provinces comptant le plus grand nombre de bénéficiaires ont été la Colombie-Britannique (22 %), le Québec (22 %) et l'Ontario (18 %). Les provinces de l'Ouest ont représenté, en moyenne, 52 % du nombre total de bénéficiaires subventionnés. Les provinces de l'Atlantique en ont compté 8 % en moyenne, et aucun financement n'a été attribué à des bénéficiaires des territoires (voir le tableau D-1 de l'[annexe D](#)).

Le volet Initiatives stratégiques a également permis de financer des projets d'un large éventail de régions du Canada. Les projets ayant reçu le financement le plus important ont été ceux qui avaient la plus grande portée, soit les 28 projets nationaux. Des fonds ont également été alloués à 17 projets provinciaux, 3 projets municipaux, 3 projets interprovinciaux et 9 projets régionaux. Cela reflète le fait que ce volet soutient des projets susceptibles d'avoir un impact sur les participants à l'échelle locale et nationale.

Le Fonds du Canada pour l'investissement en culture a répondu à des besoins importants et précis du secteur des arts

Dans l'ensemble, le Fonds du Canada pour l'investissement en culture a répondu à des besoins importants et distinctifs en soutenant la durabilité dans le secteur des arts, augmentant ainsi la capacité globale et la santé financière des organismes artistiques. Il a favorisé l'établissement de partenariats et le renforcement des capacités afin de régler des problèmes sectoriels et d'améliorer les pratiques d'affaires.

Les organismes artistiques ont souligné l'importance de ce soutien financier, de l'établissement de fonds de dotation dans le cadre de leur planification financière et du statut d'organisme de bienfaisance pour assurer leur durabilité. Grâce aux incitatifs financiers de ce volet, de nombreux organismes artistiques ont réussi à recueillir des dons. En 2021-2022, 16 organismes ont recueilli des dons de 1 million de

⁹ Statistique Canada. Tableau 36-10-0652-01 Indicateurs nationaux de la culture et du sport par domaine et sous-domaine (x1000).

dollars ou plus; en 2022-2023, ils étaient 11 dans cette catégorie (voir la figure E-1 à l'[annexe E](#)). De plus, les fonds de dotation soutenus par le Programme ont connu une croissance constante, leur valeur marchande atteignant un sommet de 1,1 milliard de dollars en 2023-2024.

Depuis son lancement en 2010, le volet Initiatives stratégiques a aidé des organismes artistiques et patrimoniaux de tout le Canada à répondre à des besoins importants. Par l'entremise de 157 projets d'une valeur totale de 47,9 millions de dollars, il a appuyé des partenariats d'organismes artistiques pour les aider à régler des problèmes structurels et à surmonter des défis communs dans le secteur des arts. Par exemple, des personnes interrogées ont souligné ses répercussions positives sur le développement des publics, l'obtention de fonds, le passage au numérique et la durabilité. Elles ont souligné l'importance du soutien gouvernemental pour améliorer les pratiques d'affaires et appuyer des initiatives de renforcement des capacités comme le perfectionnement professionnel. Les personnes interrogées ont estimé que le volet répond efficacement aux besoins de la population canadienne et des organismes artistiques, et certaines ont exprimé leur inquiétude relativement à son élimination imminente.

De plus, l'initiative La première étincelle a été mise en œuvre par l'intermédiaire du volet Initiatives stratégiques au cours de la période d'évaluation. Elle a aidé à réunir des représentants d'organismes et des experts pour qu'ils puissent trouver des façons originales de résoudre des problèmes. Les données probantes montrent que cela a amélioré la qualité des propositions et le taux de réussite des demandes soumises dans le cadre de ce volet. Sur deux ans (2018-2020), celui-ci a remis un total de 205 473 dollars pour la réalisation de 43 projets, soit une moyenne de 4 778 dollars par projet.

La réussite du volet Incitatifs aux fonds de dotation contribue à la forte demande de financement

Étant donné qu'il réussit à stimuler les dons du secteur privé et à améliorer la durabilité à long terme des organismes artistiques, le volet Incitatifs aux fonds de dotation a connu une hausse de la demande, qui a dépassé le montant du financement disponible au cours de la période d'évaluation. Le total des montants demandés a atteint un sommet de 36,6 millions de dollars en 2021-2022, tandis que le financement total approuvé est demeuré stable, pour une moyenne de 19,6 millions de dollars par année (voir le tableau 6).

Tableau 6 : Total des montants demandés et octroyés (en millions de dollars), de 2018-2019 à 2023-2024

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Demandé	31,4	28,1	30,1	36,6	29,3	33,8
Approuvé	19,0	18,5	20,0	20,0	20,1	19,9

Source : Base de données Access – Incitatifs aux fonds de dotation – Projets approuvés – Données mises à jour.

Le Programme peut offrir une contrepartie d'au plus 1 dollar pour chaque tranche de 1 dollar amassée. Cependant, avec un plus grand nombre de participants pour la même enveloppe de financement, il a fallu offrir une contrepartie moindre (voir la figure E-2 à l'[annexe E](#)). La contrepartie moyenne pendant la période d'évaluation a été de 62 % ou 0,62 dollar par dollar amassé, et elle est demeurée inférieure à 70 % depuis 2017 en raison de la demande croissante. Malgré la contrepartie plus faible, le volet a conservé des taux d'approbation stables et demeure une importante source de financement pour les organismes artistiques au Canada.

Aucun financement n'a été versé pour aider des organismes artistiques en difficulté financière

Le volet Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire est demeuré inactif pendant la période d'évaluation de six ans, ce qui soulève d'importantes questions.

Les tendances montrent que les organismes aux prises avec des difficultés financières ont toujours besoin d'un financement spécialisé et d'une intervention précoce :

- Le nombre de faillites dans le secteur des arts, spectacles et loisirs est passé de 52 en 2018 à 114 en 2023;
- Le taux de fermeture d'entreprises a augmenté de 3,5 % entre 2019 et 2020¹⁰;
- Le nombre d'entreprises canadiennes à but lucratif dans le domaine des arts du spectacle a chuté de 9 897 en 2019 à 9 564 en 2023; et
- Le nombre d'organismes à but non lucratif du domaine des arts du spectacle est passé de 1 729 à 1 480 en 2023¹¹.

Bien que ce volet du Programme ait été conçu pour n'être utilisé qu'en de rares cas, on peut se demander s'il répond aux besoins des organismes artistiques lorsqu'on constate qu'aucun financement n'a été accordé sur de nombreuses années, qu'il ne dispose pas d'un budget précis et que ses conditions sont très restrictives. Plusieurs personnes interrogées ont souligné l'importance de disposer de fonds de prévoyance, surtout en période de crise. Toutefois, certains ont également mentionné que le volet est trop complexe et qu'il faut offrir des mesures de soutien avant l'étape de la faillite.

Par le passé, ce volet a été utilisé pour aider des organismes artistiques à se restructurer après qu'ils se soient placés sous la protection de la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité*. Entre 2001 et 2008, par exemple, on constate qu'un organisme ayant obtenu du soutien en 2008 est maintenant l'un des principaux bénéficiaires des Incitatifs aux fonds de dotation.

¹⁰ [Rapports économiques et sociaux, Statistique Canada](#).

¹¹ Bureau du surintendant des faillites.

Le programme s'est avéré particulièrement précieux pendant la pandémie de COVID-19

La pandémie de COVID-19 a créé des problèmes sans précédent pour les organismes artistiques au cours de la période d'évaluation. Le soutien gouvernemental, y compris le financement d'urgence fourni par Patrimoine canadien, a joué un rôle clé dans la survie de ces organismes artistiques¹².

Le Programme a pris des mesures pour s'adapter à la pandémie en introduisant des moyens temporaires pour remédier à la réduction de l'accès au financement privé. Dans le cadre du volet Initiatives stratégiques, il a distribué les sommes suivantes aux organismes du secteur des arts :

- 2021-2022 – 1,2 million de dollars
- 2022-2023 – 2,2 millions de dollars

Pendant la pandémie, il était particulièrement important d'accélérer la transformation numérique et le recours à l'intelligence artificielle. Le nombre de projets approuvés grâce aux fonds de relance postpandémie a atteint 73 %, alors qu'il était de 38 % en 2018-2019 et de 30 % en 2023-2024.

Le volet Incitatifs aux fonds de dotation a offert un soutien crucial pendant la pandémie, les bénéficiaires ayant profité des revenus générés par leurs fonds de dotation pour surmonter certaines difficultés financières.

Les tendances économiques postpandémiques créent des difficultés pour le secteur des arts

Au cours de la période de rétablissement suivant la pandémie, le secteur des arts continue de faire face à une série de défis :

- diminution et changement des sources de revenus ;
- diminution du nombre de spectateurs ;
- modification et diminution des dons et des commandites d'entreprise ;
- inflation et hausse des coûts ;
- problèmes et pénuries de main-d'œuvre.

Bien que le financement du secteur public ait augmenté au cours de la période d'évaluation, les revenus gagnés ont diminué. En général, une répartition saine des revenus d'un organisme du secteur des arts consiste en environ 50 % de revenus gagnés, 25 % de financement privé et 25 % de financement public. Toutefois, le revenu total tiré des représentations, des autres ventes et des licences pour les entreprises des arts du spectacle à but non lucratif a chuté, passant de 428 millions de dollars en 2018 à 226 millions de dollars en 2020, après quoi il y a eu une légère reprise pour atteindre 259 millions de dollars en 2022.

¹² 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.

Pendant ce temps, le financement total du secteur public est passé de 237 millions de dollars en 2018 à 311 millions de dollars en 2020, puis a atteint 417 millions de dollars en 2022¹³. Les répondants à un sondage du Conseil des arts du Canada ont convenu qu'un financement public supplémentaire est essentiel si l'on veut permettre la transformation et l'adaptation du secteur des arts, et rendre celui-ci plus durable¹⁴.

De nombreux organismes artistiques continuent d'avoir moins de spectateurs qu'avant la pandémie. En fait, selon les données sur les audiences, 41 % des spectateurs nord-américains ont assisté à un nombre moins élevé de représentations en 2023 qu'en 2019¹⁵. Toutefois, le secteur des spectacles sur scène a affiché une légère reprise, le produit intérieur brut qu'il génère ayant augmenté de 3,1 % au premier trimestre de 2023, bien qu'il soit encore inférieur de 5,3 % à son niveau d'avant la pandémie.

Le secteur des arts doit composer avec une baisse des dons traditionnels, l'évolution démographique des donateurs et la nécessité de trouver des stratégies de financement originales pour garantir sa durabilité et sa croissance à long terme¹⁶. Au cours des dix dernières années, le Canada a connu une baisse constante du nombre de personnes faisant des dons de charité, quel que soit leur niveau de revenu. Par exemple, les dons aux arts ne comptaient que pour 9 % du total des dons de charité en 2024¹⁷.

Avant la pandémie, les dons de particuliers comptaient pour plus du tiers du financement privé des organismes artistiques. Ce pourcentage est passé à près de 43 % en 2020, alors que les donateurs ont réagi à la crise.

Les tendances démographiques jouent également un rôle clé dans ces changements. Les personnes de 55 ans et plus sont plus susceptibles de faire des dons à des organismes traditionnels du secteur des arts, tandis que les jeunes générations y contribuent moins. Celles-ci préfèrent plutôt soutenir des causes ou des projets précis qui correspondent à leurs valeurs¹⁸.

L'inflation et la hausse des coûts ajoutent aux pressions que subit le secteur des arts. L'inflation a commencé à augmenter en mai 2021 et est demeurée constamment élevée pendant un an. Bien qu'elle ait commencé à diminuer en 2024, elle demeure plus élevée qu'avant la pandémie. L'inflation a modifié les comportements des consommateurs, qui ont moins de marge de manœuvre pour les achats discrétionnaires après s'être procuré les articles de première nécessité¹⁹. Un sondage réalisé en

¹³ Statistique Canada, tableau 21-10-0187-01 Arts de la scène, sources détaillées des revenus, à but non lucratif (x 1 000) DOI : <https://doi.org/10.25318/2110018701-fra> et Statistique Canada, Tableau 21-10-0189-01 Arts de la scène, sources des subventions du secteur public, à but non lucratif (x 1 000) DOI : <https://doi.org/10.25318/2110018901-fra>.

¹⁴ Conseil des Arts du Canada – Sondage éclair de la communauté artistique, 2024.

¹⁵ Statistique Canada, Tableau 21-10-0186-01 Arts de la scène, représentations et assistance, à but non lucratif.

¹⁶ conseildesarts.ca.

¹⁷ [Données sur la philanthropie au Canada pour 2024 | Made in CA \(en anglais seulement\)](https://donneesur.la.philanthropie.au.canada.pour.2024.Made.in.CA.en.anglais.seulement).

¹⁸ <https://forcharities.canadahelps.org/charity-life-blog/the-2024-giving-report-insights-for-charities>.

¹⁹ Enquête sur les attentes des consommateurs au Canada par la Banque du Canada.

août 2023 par la CIBC a révélé que près de la moitié des Canadiennes et des Canadiens (46 %) limitent leurs dépenses non essentielles, comme les divertissements et les repas au restaurant²⁰. De plus, les modifications apportées aux lois fiscales fédérales, y compris les réductions des incitatifs fiscaux pour les dons de grande valeur, ont entraîné une baisse des contributions importantes de riches donateurs. Enfin, les commandites d'entreprise et les collectes de fonds ont subi un déclin spectaculaire en 2020, et ont continué de diminuer par la suite²¹.

Le nombre d'emplois dans des sociétés des arts de la scène, à but lucratif comme non lucratif, a chuté pendant la pandémie en raison des confinements et d'autres mesures sanitaires. Le secteur des arts, spectacles et loisirs a connu une réduction spectaculaire de 40 % des heures travaillées en juillet 2020, bien plus que les autres secteurs. De nombreux artistes n'ont pas été en mesure de générer des revenus adéquats grâce à leur travail, dont 20 % d'entre eux ayant gagné moins de 10 000 dollars en 2023²². Cette même année, l'emploi total dans le secteur des spectacles sur scène est demeuré inférieur aux niveaux d'avant la pandémie²³. Les artistes continuent d'éprouver des difficultés financières en raison du sous-emploi généralisé et de l'insécurité financière.

De nombreux organismes artistiques se sont tournés vers des plateformes numériques pour continuer d'interagir avec leurs publics, mais la faible rémunération offerte par les services de diffusion en continu a obligé de nombreux artistes à vivre des spectacles en direct et de la vente de marchandises²⁴.

De plus, le secteur des arts a du mal à attirer et maintenir en poste des travailleurs qualifiés, y compris dans des métiers spécialisés. Durant les confinements sanitaires liés à la pandémie de COVID-19, de nombreux travailleurs du secteur ont quitté celui-ci pour trouver des emplois plus stables ou mieux rémunérés. En ce moment, le secteur des arts a du mal à attirer de nouveaux employés en raison des bas salaires, du manque de stabilité et du coût de la vie élevé dans les régions où sont établis de nombreux employeurs du secteur²⁵. Parallèlement, la hausse des coûts de main-d'œuvre, attribuable à la pénurie de main-d'œuvre continue, aux salaires concurrentiels et à l'augmentation du coût de la vie, exerce une pression sur les dépenses opérationnelles. Selon l'Association professionnelle des théâtres canadiens, par comparaison à la situation d'avant la pandémie, les coûts d'exploitation des compagnies de théâtre ont augmenté de 35 % en moyenne, la hausse des dépenses de main-d'œuvre étant un des principaux facteurs contributifs²⁶.

²⁰ <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/avec-la-hausse-du-cout-de-la-vie-la-plupart-des-canadiens-font-des-sacrifices-tous-les-jours-tout-en-continuant-d-avoir-de-grandes-ambitions-837983927.html>.

²¹ Statistique Canada, Tableau 21-10-0190-01 Arts de la scène, sources de revenus du secteur privé, à but non lucratif (x 1 000).

²² Hill Stratégies, 2024.

²³ Association canadienne des organismes artistiques.

²⁴ Jeannotte, 2021.

²⁵ Business for the Arts, Mémoire pour les consultations prébudgétaires en prévision du budget fédéral de 2024, août 2023.

²⁶ Association professionnelle des théâtres canadiens, Mémoire pour les consultations prébudgétaires en prévision du budget fédéral de 2025, août 2024.

De plus, le nombre de bénévoles diminue, ce qui entraîne un besoin accru d'employés rémunérés²⁷. Les deux tiers des organismes artistiques signalent une pénurie de bénévoles, et plus de la moitié d'entre eux ont du mal à conserver ces derniers. Parmi les autres problèmes, mentionnons que 42 % des organismes signalent l'impossibilité pour les bénévoles de s'engager à long terme; 29 %, le manque de temps ou de ressources à consacrer au recrutement; et 26 %, un épuisement professionnel et un stress élevé chez les bénévoles²⁸.

4.1.2 Étendue de la complémentarité avec d'autres programmes qui soutiennent les arts

Il n'existe pas de chevauchements entre le Programme et d'autres initiatives. Le volet Incitatifs aux fonds de dotation du Programme est le seul programme fédéral qui fournit des incitatifs financiers afin d'aider des organismes artistiques à obtenir des fonds privés. Il est complémentaire aux autres programmes offerts par Patrimoine canadien et ses partenaires financiers.

Pour être admissibles à ce volet, les organismes artistiques doivent prouver qu'ils mènent des activités de niveau professionnel. Ils doivent donc avoir reçu, au cours des cinq années précédentes, le soutien de l'une des sources de financement public des arts suivantes :

- Fonds du Canada pour la présentation des arts
- Fonds du Canada pour la formation dans le secteur des arts
- Conseil des arts du Canada
- Groupe fiduciaire des édifices des Pères de la Confédération
- Conseil des arts municipal/provincial/territorial (activités d'exploitation)

En ce moment, le Québec est la seule province qui offre des programmes de financement de contrepartie aux organismes artistiques de la province.

- Mécénat Placements Culture est un programme du gouvernement provincial qui vise à encourager les organismes à se doter de moyens pour diversifier leurs sources de financement issu de collectes de fonds en offrant une contrepartie pour les fonds amassés.
- Mécénat Musica est un programme culturel privé qui encourage des familles mécènes à égaler les dons de particuliers.

Il existait certaines similitudes entre le volet Initiatives stratégiques et le Fonds d'innovation stratégique du Conseil des Arts du Canada, bien que chacun portait sur des domaines d'intérêt distincts. Le financement offert par l'entremise du Fonds du Canada pour l'investissement en culture était attribué en priorité à des projets de collaboration de grande portée (provinciaux ou nationaux), tandis que le Conseil des arts du Canada avait un budget beaucoup plus important (40 millions de dollars plutôt que 3 à 4 millions de dollars par année), et ses subventions pouvaient être versées directement à des artistes ou à des organismes.

²⁷ Statistique Canada, Tableau 21-10-0190-01 Arts de la scène, sources de revenus du secteur privé, à but non lucratif (x 1 000).

²⁸ Statistique Canada, Tableau 33-10-0617-01 Bénévoles et défis que les entreprises doivent relever pour recruter et maintenir en poste des bénévoles, quatrième trimestre de 2022.

À l’avenir, avec l’élimination du volet Initiatives stratégiques du Programme de Patrimoine canadien et la refonte du Fonds d’innovation stratégique du Conseil des arts du Canada, certains intervenants craignent que cela crée un manque de financement pour les projets auxquels participent de multiples partenaires afin d’aider les organismes artistiques et patrimoniaux à améliorer leurs pratiques d’affaires et à diversifier leurs revenus²⁹.

Il pourrait y avoir des occasions de soutenir des partenariats en développant, en mettant en commun ou en mettant en œuvre des pratiques exemplaires et des outils à l’intention des organismes artistiques. Par exemple, dans le budget fédéral de 2024, on a annoncé l’Initiative sur les arts de la scène des Prairies, un fonds qui appuiera des projets contribuant à renforcer et à faire croître le secteur des arts de la scène dans les provinces des Prairies. Sur une période de trois ans, soit de 2024 à 2027, l’Initiative consacrera 20 millions de dollars à un soutien ponctuel en versant des contributions non remboursables directement à des organismes professionnels des arts de la scène admissibles. Tout comme le volet Initiatives stratégiques, l’Initiative sur les arts de la scène des Prairies financera des projets qui profitent à plusieurs organismes des arts de la scène grâce à des innovations dans les domaines du marketing et du développement des publics; à l’utilisation stratégique de la technologie pour améliorer l’efficacité opérationnelle; et à l’élaboration de nouvelles approches et de nouveaux outils pour diversifier les bases de revenus et accroître l’exposition à de nouveaux partenaires et investissements.

4.1.3 Harmonisation avec les priorités du gouvernement

Le Programme est fortement harmonisé avec la valeur gouvernementale consistant à favoriser la durabilité

Le Fonds du Canada pour l’investissement en culture cadre bien avec la responsabilité essentielle Créativité, arts et culture de Patrimoine canadien. Ses activités soutiennent le mandat du Ministère, qui consiste notamment à s’assurer qu’un large éventail de contenu artistique et culturel canadien est accessible au pays et à l’étranger.

Depuis 2015, le gouvernement du Canada a constamment accordé la priorité aux investissements dans les industries créatives et culturelles du Canada, ce dont il a été question à diverses reprises dans les discours du Trône et dans les lettres de mandat des ministres³⁰. En 2021, le gouvernement a précisé qu’il

²⁹ En date de 2024, le Fonds d’innovation stratégique du Conseil des Arts du Canada n’acceptait plus de demandes. Le Conseil dit avoir des plans pour soutenir l’innovation et le développement du secteur par l’entremise de programmes existants, par exemple le volet [Innovation et développement du secteur](https://conseildesarts.ca/financement/fonds-strategiques/fonds-d-innovation-strategique) du programme [Appuyer la pratique artistique](#), <https://conseildesarts.ca/financement/fonds-strategiques/fonds-d-innovation-strategique>.

³⁰ [Discours du Trône 2015](#), gouvernement du Canada, 31 août 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; [ARCHIVÉE - Lettre de mandat du ministre du Développement économique et des Langues officielles](#), gouvernement du Canada, 31 août 2021; [ARCHIVÉE - Lettre de mandat du ministre du Patrimoine canadien](#), Cabinet du premier ministre, 16 décembre 2021.

miserait sur les valeurs de durabilité et de prudence; le Fonds du Canada pour l'investissement en culture présente un taux de rendement accru pour les contributions gouvernementales³¹.

Les groupes d'équité et les communautés autochtones rencontrent des obstacles à l'accès

Le Programme a fourni des efforts pour répondre aux besoins des groupes d'équité et de la réconciliation avec les Autochtones. Les données du Programme montrent qu'en moyenne, 11 % des organismes bénéficiaires financés par le Programme représentaient les communautés suivantes : peuples autochtones, membres de minorités visibles, groupes ethnoculturels, personnes issues de la diversité culturelle, personnes sourdes, personnes en situation de handicap, minorités de langue officielle, personnes 2ELGBTQI+ et jeunes³².

Toutefois, si l'on ne considère que les organismes de minorités visibles, de diversité culturelle et de groupes ethnoculturels, la moyenne tombe à 2,9 %.³³ De plus, peu d'organismes artistiques représentant les communautés autochtones ont participé au Programme (0,2 %), et aucun d'entre eux n'a participé au volet Incitatifs aux fonds de dotation³⁴. Le Programme n'a pas recueilli de données ventilées aussi précisément pour l'initiative temporaire La première étincelle.

Les données relatives à la capacité du Programme d'aider les groupes d'équité et les communautés autochtones sont limitées et varient selon les volets. Le Programme identifie manuellement les organismes qui, selon eux, correspondent à l'inclusion, à la diversité, à l'équité et à l'accessibilité, et aux communautés autochtones. Cela entraîne des incohérences et des oublis dans les données.

Les groupes d'équité et les communautés autochtones vivent des difficultés lorsqu'ils veulent accéder au Programme. En ce qui concerne le volet Incitatifs aux fonds de dotation, les personnes interrogées ont mentionné l'absence de financement réservé aux organismes issus de la diversité et la difficulté pour les groupes marginalisés de satisfaire aux exigences de financement minimales. Ces organismes n'ont souvent pas beaucoup de capacités et de ressources pour mobiliser les donateurs qui, à leur tour, ont tendance à soutenir davantage les organismes artistiques eurocentriques³⁵. Le programme finance

³¹ [ARCHIVÉE – Lettre de mandat supplémentaire du ministre du Patrimoine canadien | Premier ministre du Canada](#).

³² Par personnes issues de la diversité culturelle, on entend un groupe de personnes dont les membres s'identifient les uns aux autres, selon un patrimoine commun. Aux fins de cette définition, on compte parmi les communautés ethnoculturelles des Canadiennes et Canadiens de diverses cultures, incluant sans s'y limiter les communautés africaines, arabes, asiatiques, latino-américaines et mixtes.

³³ Incitatifs aux fonds de dotation : 2 % et Initiatives stratégiques : 13 %.

³⁴ Incitatifs aux fonds de dotation : 0 % et Initiatives stratégiques : 3 %.

³⁵ On entend par eurocentrisme la domination des idéaux, des traditions et des pratiques artistiques européens dans le secteur des arts et de la culture. L'article suivant explique que les grandes institutions artistiques canadiennes ont toujours accordé la priorité aux traditions artistiques occidentales comme le ballet, l'opéra et le théâtre shakespearien, tout en marginalisant les formes d'art non occidentales. Wall-Andrews, C., R. Wijesingha, W. Cukier et P. Lightwala (2022), « The state of diversity among leadership roles within Canada's largest arts and cultural institutions », *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 41(9), p. 30-46, <https://doi.org/10.1108/EDI-02-2021-0054>.

des disciplines artistiques plus traditionnelles comme le ballet et les orchestres; les organismes de musique et de théâtre sont les plus représentés parmi les bénéficiaires.

En 2022, le Programme a tenu des consultations informelles avec les fondations afin de mieux comprendre les obstacles qui empêchent les groupes d'équité de présenter des demandes pour le volet Incitatifs aux fonds de dotation. En 2023, Patrimoine canadien a également procédé à un examen des communautés autochtones et racisées, et relevé plusieurs points à améliorer pour faciliter l'accès des groupes visés par les mesures d'inclusion, de diversité, d'équité et d'accessibilité³⁶.

De plus, les personnes interrogées ont souligné que les différences dans les traditions culturelles et les perceptions au sein des communautés autochtones nuisent au recours aux fonds de dotation : il peut être difficile pour des peuples autochtones de s'identifier au concept de dotation.

4.2. Efficacité

Pour évaluer l'efficacité du Programme, les évaluateurs ont examiné dans quelle mesure les résultats attendus ont été atteints.

Question d'évaluation : Dans quelle mesure le Fonds du Canada pour l'investissement en culture a-t-il atteint les résultats attendus ?

Principales constatations

- Dans l'ensemble, le Programme a atteint les résultats attendus. Cela a contribué à l'appréciation et à l'investissement des Canadiens dans les organismes artistiques et patrimoniaux.
- Le volet Incitatifs aux fonds de dotation a efficacement tiré parti des fonds de contrepartie pour encourager les dons privés et la création de nouveaux fonds de dotation, favorisant ainsi la durabilité et l'autonomie grâce au revenu tiré de ces fonds.
- Le volet Initiatives stratégiques a permis aux organismes du domaine des arts d'établir des partenariats ainsi que de créer et de mettre en commun des ressources afin d'améliorer leurs pratiques d'affaires.
- Le volet Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire, qui ne bénéficiait pas d'allocations budgétaires spécifiques, n'a pas été utilisé pendant la période d'évaluation, malgré des données probantes montrant l'existence de difficultés financières dans le secteur.
- La mesure du rendement a été difficile en raison de certaines difficultés et lacunes.

³⁶ Ministère du Patrimoine canadien, *Patrimoine canadien (PCH) Examen en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI)*, Rapport final, mars 2023. Les neuf aspects à améliorer avaient trait aux connaissances et à la capacité interne, à la sensibilisation et la mobilisation des groupes en quête d'équité, à l'étude d'incitatifs supplémentaires, à un volet ou à du financement ciblé pour combler les lacunes, et au processus de soumission des demandes.

4.2.1. Atteinte des résultats du Programme

Le Fonds du Canada pour l'investissement en culture a atteint en grande partie ses résultats à court et à moyen terme, en plus de contribuer à l'atteinte des résultats à long terme. La pandémie de COVID-19 pourrait avoir nui à la capacité du Programme d'atteindre quelques-uns de ses objectifs de rendement au cours de certaines années visées par l'évaluation.

Les dons du secteur privé ont permis de créer et de mobiliser des capitaux pour les fonds de dotation

Le volet Incitatifs aux fonds de dotation a montré l'importance des fonds de contrepartie pour inciter le secteur privé à donner davantage. Les bénéficiaires de ce volet ont largement dépassé l'objectif de 20 millions de dollars de dons recueillis auprès du secteur privé, amassant en moyenne 32 millions de dollars par année, et 189 millions de dollars sur les six années de la période d'évaluation. Bien que des fluctuations aient été observées, la tendance générale est à la croissance : les dons sont passés de 31,4 millions de dollars en 2018-2019 à 36,6 millions de dollars en 2021-2022.

De plus, des personnes interrogées ont mentionné que les fonds de contrepartie jouent un rôle important dans la décision de soutenir le secteur des arts. Les donateurs sont encouragés par le fait que les fonds de contrepartie augmentent l'impact de leur don.

Le Programme a réussi à encourager des organismes artistiques à créer de nouveaux fonds de dotation

Parmi les organismes financés au cours de la période d'évaluation, 76 %, en moyenne, ont mis en place un fonds de dotation depuis la création du volet en 2001. Cela dépasse la cible de 75 % du Programme. Cela dit, on a remarqué une baisse de 8 % au cours de la période d'évaluation. Ce déclin est peut-être dû au fait que des organismes artistiques ayant d'anciens fonds de dotation, c'est-à-dire créés avant 2001, ont commencé à accéder au volet dans les dernières années.

Les organismes artistiques bénéficient des revenus tirés des fonds de dotation, ce qui contribue à leur durabilité

Au fil des ans, les fondations ont augmenté les revenus tirés des fonds de dotation qui sont distribués aux organismes artistiques. Le revenu annuel global gagné par tous les bénéficiaires des Incitatifs aux fonds de dotation a largement dépassé la cible de 20 millions de dollars par an, atteignant une moyenne annuelle de 40 millions de dollars. L'augmentation importante au fil des ans est évidente si l'on compare la situation à celle de la période d'évaluation précédente (de 2013-2014 à 2017-2018), alors que les revenus des fonds de dotation versés par les fondations aux organismes artistiques étaient en moyenne de 22,5 millions de dollars par an.

Les organismes artistiques financés non seulement tirent profit des revenus générés par les fonds, mais aussi peuvent faire croître le rendement de façon constante au fil des ans. Certaines personnes interrogées ont souligné la sécurité inestimable qu'apporte une telle source de revenus garantie, en particulier lorsqu'il faut surmonter des défis imprévus comme la pandémie. De plus, les fonds de

dotations jouent un rôle crucial pour atténuer les écarts de financement auxquels sont actuellement confrontés de nombreux acteurs du secteur.

Depuis 2015, les revenus gagnés grâce aux fonds de dotation ont constamment dépassé les montants initiaux investis par le volet. Selon le Programme, les fonds de dotation représentent maintenant des retombées variées allant jusqu'à 30 % des revenus des petits comme des grands organismes artistiques canadiens financés par le Programme³⁷.

Des organismes artistiques et patrimoniaux se sont associés pour améliorer leurs pratiques d'affaires

Le volet Initiatives stratégiques a favorisé la collaboration entre les organismes de toutes tailles, encourageant les partenariats aux échelles nationale, provinciale et régionale. La priorité a été accordée au financement de projets visant à créer des partenariats qui ont profité à l'ensemble du secteur des arts et du patrimoine. Au total, le volet a soutenu 113 projets, qui ont rassemblé 1054 partenaires et bénéficié à près de 45 000 organismes.

Au cours de la période d'évaluation, le volet Initiatives stratégiques a constamment atteint sa cible consistant à réunir au moins 10 partenaires par projet, la moyenne annuelle ayant été de 16, sauf en 2019-2020 où elle a été de 9. Le nombre moyen de partenaires par projet a varié au cours de la période, allant de 9 à 29. De même, le nombre d'organismes touchés grâce aux projets a fluctué, allant de 1 052 en 2022-2023 à 21 236 en 2020-2021³⁸.

Les projets ont réussi à aider les organismes artistiques et les a encouragés à collaborer avec d'autres dans le but d'améliorer leurs pratiques d'affaires. Les secteurs dans lesquels le plus grand nombre de projets a été financé ont été les pratiques exemplaires (42), le marketing (31), la technologie (26) et l'innovation (15). Ces projets ont permis à des organismes de mettre en commun des données, de transférer des connaissances, de faire de la formation et de mener des recherches. Certains organismes ont acquis de nouvelles compétences technologiques en matière de collecte et d'utilisation de données, ce qui leur a permis de générer des connaissances stratégiques afin de mieux comprendre le comportement des clients. D'autres partenariats ont mené à la création de nouveaux sites Web et de nouvelles plateformes ainsi qu'à la normalisation des données mises en commun.

Il est intéressant de noter que certains des projets ont permis d'améliorer les pratiques grâce au processus d'élaboration de la proposition lui-même. En effet, l'organisme responsable a formé des partenariats avec d'autres organismes pour préparer sa proposition au Programme, et ce processus a mené à la mise en commun des connaissances.

³⁷ Données administratives du programme.

³⁸ Cette variation pourrait être due à la transition vers des projets numériques et l'interaction numérique.

Aucun résultat n’a été obtenu en ce qui a trait à l’appui aux organismes artistiques en situation précaire

Aucun organisme n’a été financé par l’intermédiaire du volet Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire pendant la période d’évaluation; par conséquent, le résultat attendu, soit éviter la faillite d’institutions du domaine des arts, n’a pas pu être évalué.

Toutefois, le personnel du Programme a déclaré avoir constaté une hausse du nombre de demandes de renseignements concernant ce volet, ce qui laisse croire en un possible retour de son utilisation. Certaines personnes interrogées ont également affirmé que, s’il était amélioré et correctement utilisé, le volet pourrait être avantageux pour les organismes artistiques qui risquent la fermeture. Cependant, plusieurs ont dit trouver les critères de demande trop complexes et restrictifs. Par exemple, les demandeurs doivent montrer, qu’ils ont obtenu des fonds de soutien communautaire d’une valeur égale ou supérieure au montant demandé, ainsi que le soutien des administrations provinciales et municipales. On a signalé qu’un tel soutien est difficile à obtenir.

Les Canadiennes et les Canadiens valorisent les organismes artistiques et culturels, et investissent dans ceux-ci

Le Programme a œuvré à l’atteinte de deux résultats à long terme importants pour la durabilité du secteur des arts et de la culture : les Canadiens reconnaissent l’importance des organismes artistiques et culturels, et investissent dans ces organismes. Le Programme a atteint son objectif et a contribué à ce que 70 % des membres de la population canadienne reconnaissent l’importance des organismes artistiques et culturels³⁹.

Comme il en est question dans le Sondage sur l’accès et la disponibilité des arts et du patrimoine de 2020-2021, 84 % des répondants ont convenu que les arts améliorent la vie communautaire. Cependant, ce sondage a également montré une diminution du pourcentage de Canadiennes et de Canadiens ayant fait des dons à des organismes artistiques ou culturels, qui est passé de 31 % en 2017 à 20 % en 2021. La pandémie semble avoir eu une incidence négative sur la capacité de la population canadienne à faire des dons, et le Programme n’a pas atteint son objectif de 30 %.

Malgré cette tendance générale, le montant total des dons versés aux bénéficiaires du Fonds du Canada pour l’investissement en culture a augmenté de 2,4 millions de dollars entre 2018-2019 et 2023-2024, atteignant une moyenne de 31,6 millions de dollars de dons au cours de la période d’évaluation. Les personnes interrogées ont mentionné que les donateurs sont plus susceptibles de donner par l’intermédiaire du volet Incitatifs aux fonds de dotation en raison du financement de contrepartie et de l’impact à long terme des dons sur les organismes artistiques, particulièrement en situation de crise. Le montant des dons a augmenté pendant la pandémie, les particuliers ayant fourni 50 % des contributions du secteur privé, la proportion la plus élevée au cours des dernières années.

³⁹ *Les arts et le patrimoine : Sondage sur l’accès et la disponibilité 2020-2021.*

La mesure du rendement présente des difficultés et des lacunes

Dans l'ensemble, le Programme dispose de données sur la mesure du rendement pour appuyer la prise de décision et la production de rapports. Deux lacunes ont cependant été relevées :

- Comme le personnel du Programme identifie manuellement les bénéficiaires des groupes d'équité, et comme les catégories sont floues pour certains de ces groupes, on ne peut garantir l'exhaustivité et l'exactitude des données recueillies et des rapports produits. Malgré les efforts faits pour identifier les bénéficiaires, il n'existe toujours pas de définition claire des divers groupes visés par l'inclusion, la diversité, l'équité et l'accessibilité, que ce soit à l'échelle du Programme ou à celle du Ministère.
- Le dépassement de l'objectif à moyen terme pour le volet Incitatifs aux fonds de dotation montre que l'on pourrait revoir les objectifs pour l'avenir.

4.3. Efficience

Afin d'évaluer l'efficience du Programme, l'évaluation s'est penchée sur ses pratiques et ses mécanismes, sur la répartition équitable et la durabilité du financement, sur l'incidence des changements au fil du temps et sur les leçons apprises.

Question d'évaluation : Dans quelle mesure le Fonds du Canada pour l'investissement en culture est-il exécuté avec efficience ?

Principales constatations :

- Le Programme a généralement été mis en œuvre avec efficience avec un ratio administratif qui est demeuré bas et des clients qui ont vécu une expérience positive.
- Bien que le volet Incitatifs aux fonds de dotation réponde constamment aux normes de service, le volet Initiatives stratégiques n'y est pas parvenu pour les décisions de financement et les paiements.
- Le modèle de conception du volet Incitatifs aux fonds de dotation soutient la durabilité et l'autosuffisance des organismes artistiques de nombreuses façons. Toutefois, la hausse de la demande de financement du Programme oblige à offrir une contrepartie moindre, et les petits organismes de même que les groupes d'équité sont aux prises avec des obstacles, alors que les grands organismes reçoivent la plus grande partie du financement.
- Le volet Incitatifs aux fonds de dotation a connu de nombreux changements depuis sa création et tout au long de la période d'évaluation. Bien que ces changements soient généralement positifs, ils ont parfois causé de la confusion chez certains demandeurs.

4.3.1. Pratiques d'exécution efficaces

Ratio administratif relativement faible

Le Fonds du Canada pour l'investissement en culture a conservé un ratio administratif faible⁴⁰. Ce ratio administratif a même légèrement diminué, passant de 7 % lors de la dernière évaluation à 6 % cette fois-ci. La différence est due à une réduction des effectifs et à une hausse de l'enveloppe de financement pour le volet Initiatives stratégiques entre 2021-2022 et 2022-2023, de même qu'à la prestation du Fonds de relance en lien avec la COVID-19.

L'expérience vécue par les bénéficiaires a été généralement positive, malgré certains problèmes

Les bénéficiaires se sont dit satisfaits de la disponibilité du personnel, des suivis effectués et du processus de demande électronique, en particulier depuis que des améliorations ont été apportées récemment aux signatures numériques.

Toutefois, des bénéficiaires ont mentionné certains obstacles comme le temps et l'aide dont ils ont eu besoin pour remplir les documents et certaines exigences, comme la production d'états financiers vérifiés. Les bénéficiaires du volet Incitatifs aux fonds de dotation ont vécu une certaine confusion en raison du ratio d'appariement qui a varié, et de changements fréquents apportés à l'admissibilité, qui auraient pu être mieux communiqués.

Malgré certains problèmes, le Programme respecte généralement la plupart des normes de service

Le volet Incitatifs aux fonds de dotation a constamment respecté les normes de service, notamment pour l'envoi des accusés de réception, la prise des décisions de financement et le versement des paiements en temps opportun.

Le volet Initiatives stratégiques a répondu aux normes pour ce qui est des accusés de réception, mais a eu du mal à en respecter d'autres, particulièrement la prise des décisions de financement en 24 semaines. Le taux de respect de cette norme de service est passé de 83 % en 2018-2019 à 18 % en 2021-2022, en raison de facteurs externes comme les élections fédérales et la pandémie. L'initiative La première étincelle a connu des retards semblables. Bien que les paiements soient généralement versés dans les quatre semaines, ce qui respecte la norme, le taux de conformité a chuté en 2019-2020 (64 %) en raison des retards dans les approbations et en 2020-2021 (50 %) pour les mêmes raisons (voir les détails aux tableaux D4 à D6 de [l'annexe D](#) et la figure E-3 de [l'annexe E](#)).

Il a souvent fallu obtenir l'aide de membres de l'équipe de l'autre volet pour gérer le volume de travail en périodes de pointe. D'un côté, cette façon de fonctionner a permis aux employés d'acquérir de l'expérience dans un autre volet; par contre, elle n'a pas suffi à gérer la charge de travail. En fait, le Programme a dû recruter des employés d'autres programmes en raison de la surcharge du personnel.

⁴⁰ Proportion des frais de fonctionnement et entretien exprimée en pourcentage des dépenses totales.

La date limite du 1^{er} décembre du volet Incitatifs aux fonds de dotation a posé certains problèmes, en particulier puisqu'elle arrive peu avant la période achalandée des Fêtes. Toutefois, cela reste le moment que préfèrent les bénéficiaires.

Le Programme a pris certaines mesures pour améliorer l'expérience des clients

Malgré certains problèmes de capacité, le Programme a pris des mesures pour aider à alléger la pression exercée sur le personnel comme sur les bénéficiaires.

Volet Incitatifs aux fonds de dotation

- Afin de régler les problèmes mentionnés par les demandeurs relativement au respect de la période de 12 mois, en particulier pour ce qui est des dons tardifs, la période d'admissibilité aux dons a été modifiée, passant de 12 à 24 mois.
- Une entente de financement préalable a été mise en œuvre en 2018 pour réduire le délai entre l'approbation et le versement du paiement.
- Le formulaire de demande a été simplifié.

Volet Initiatives stratégiques

- En octobre 2018, le Programme a haussé le seuil pour les états financiers vérifiés à 250 000 dollars afin de réduire le fardeau administratif imposé aux demandeurs souhaitant obtenir de faibles montants.

La diminution de la contrepartie a une incidence sur la capacité de recueillir des fonds

Bien que le volet Incitatifs aux fonds de dotation puisse fournir des fonds de contrepartie d'un maximum d'un dollar pour chaque dollar recueilli auprès de donateurs privés en vue de la création d'un fonds de dotation, vu sa grande popularité, la stagnation des niveaux de financement et, plus récemment, la diminution du financement, la contrepartie réellement offerte a varié entre un maximum de 68 % et un minimum de 55 % des fonds recueillis pendant la période d'évaluation. Le Programme atteint tout de même les résultats escomptés, mais les personnes interrogées ont mentionné qu'avec cette baisse de la contrepartie, il est plus difficile pour les organismes artistiques d'aller chercher des fonds supplémentaires et d'attirer des donateurs du secteur privé.

La conception et l'exécution du volet Incitatifs aux fonds de dotation nuisent à une distribution équitable

L'iniquité en matière de financement est un problème récurrent, car les grands organismes artistiques, qui ont une plus grande capacité de collecte de fonds, bénéficient davantage du volet Incitatifs aux fonds de dotation. La conception et l'exécution actuelles du volet nuisent à une distribution équitable, et il est donc plus difficile pour les petits organismes et les groupes d'équité d'accéder au financement offert. Certains changements récents ont été relevés, notamment l'augmentation du seuil des dons du secteur privé, qui est passé de 0 à 5 000 dollars, et la nécessité d'une diversification accrue des revenus en vertu du critère de santé financière.

Les 10 bénéficiaires les plus importants ont reçu près de 40 % du financement pendant la période d'évaluation. En 2023-2024, 30 organismes artistiques géraient leur dotation par l'entremise de leurs propres fondations créées à cet effet. Ils ont reçu 58 % des fonds de contrepartie disponibles en 2023-2024, soit 11,6 millions de dollars. Douze organismes ont reçu plus de 10 millions de dollars de financement chacun dans le cadre du Programme.

Ces grands organismes artistiques profitent de versements plus importants de leurs fonds de dotation, ce qui augmente leurs revenus et soutient leur capacité à recueillir des dons du secteur privé et à obtenir davantage de fonds de contrepartie. Les petits organismes, eux, ont plus de mal à créer ou à élargir leurs fonds de dotation, notamment parce que leurs sources de revenus sont moins diversifiées, leur capacité de collecte de fonds est limitée, et les dons dont ils profitent sont moins élevés. Ils ont ainsi accès à une enveloppe de financement moins importante.

Le Fonds du Canada pour l'investissement en culture a envisagé de modifier le volet afin d'encourager une plus grande participation des petits organismes tels que ceux qui desservent les groupes prioritaires. Plus récemment, les montants maximums annuels que les organismes artistiques peuvent demander au Programme en contrepartie de dons du privé ont été réduits⁴¹. Si certains des ajustements précédents risquent d'avoir créé par inadvertance des obstacles pour les petits organismes, le récent changement lié aux montants maximums annuels devrait rendre la répartition des fonds et le ratio d'appariement plus équitable pour tous les demandeurs.

Le volet Incitatifs aux fonds de dotation a évolué grâce à plusieurs changements importants

Le volet Incitatifs aux fonds de dotation a connu plusieurs changements depuis sa création et durant la période d'évaluation. On a notamment modifié les critères d'admissibilité, les lignes directrices et les niveaux budgétaires pour soutenir la viabilité financière et la durabilité des demandeurs. Bien que les changements semblent globalement positifs, ils ont parfois causé de la confusion chez certains bénéficiaires en raison d'un manque de communication.

- **Ajustement du montant maximal à vie et des montants annuels maximums** – Depuis le début du Programme, le montant maximal à vie ainsi que les montants annuels maximum qui peuvent être demandés par les organismes bénéficiaires ont changé à plusieurs reprises en fonction des besoins du secteur.
 - Le montant maximal à vie, initialement fixé à 10 millions de dollars en 2001, a été porté à 15 millions de dollars en 2013, puis éliminé en 2018.
 - Au cours de la période d'évaluation, le montant annuel maximal par exercice était de 2 millions de dollars pour un organisme dont le fonds de dotation avait reçu jusqu'à 10 millions de dollars. Après l'octroi de 10 millions de dollars, la demande maximale par exercice tombait à 1 million de dollars.

⁴¹ À compter de 2024-2025, un organisme artistique admissible peut demander le moins élevé des deux montants suivants : 50 % de ses revenus d'exploitation totaux moyens des trois derniers exercices financiers complétés ou 1 500 000 \$ pour un organisme artistique dont le fonds de dotation a reçu moins de 10 000 000 \$ du volet.

- o À la suite de la diminution du budget annuel du volet Incitatifs aux fonds de dotation dans le cadre de l'exercice de recentrage des dépenses gouvernementales de 2023, les montants annuels maximaux du Programme ont été réduits. Mis en œuvre en 2024-2025, ces changements visent à minimiser l'incidence sur le pourcentage de contrepartie. Chaque organisme artistique peut demander annuellement des fonds de contrepartie équivalant à au plus 50 % de ses revenus d'exploitation moyens des trois dernières années⁴².
- **Nouvelle définition de la santé financière** – Une définition a été ajoutée dans les lignes directrices et les formulaires de demande en 2022-2023 afin de renforcer l'évaluation des demandeurs. À la suite de ce changement, en plus d'évaluer le pourcentage des actifs nets, le Programme évalue la santé financière des organismes artistiques professionnels à but non lucratif en assurant que :
 - o leurs états financiers démontrent qu'ils participent activement, depuis trois ans, à des activités artistiques professionnelles ;
 - o des sources de revenus d'exploitation diversifiées existent et correspondent au profil du secteur des arts.

La ventilation des revenus présentée au tableau D-2 de [l'annexe D](#) reflète les données utilisées par le Programme pour évaluer la santé financière et montre l'incidence de la pandémie sur les sources de revenus d'exploitation.

- **Modifications apportées aux lignes directrices et aux formulaires de demande** – Des modifications ont été apportées aux lignes directrices et aux formulaires de demande au cours de la période d'évaluation. Ces changements ont incité des organismes dont une demande précédente avait été refusée à en présenter une nouvelle, et le taux de refus a doublé, passant de 5 % en 2021-2022 à 10 % en 2022-2023. Bien que ces changements aient été communiqués, certaines personnes interrogées ont mentionné qu'ils auraient pu l'être plus tôt. Le taux de refus global du volet Incitatifs aux fonds de dotation a été de 7 % pendant la période d'évaluation.
- **Contraintes budgétaires** – Le budget annuel du volet a stagné à environ 18,5 millions de dollars au cours de la période. Dans le cadre de l'exercice de recentrage des dépenses gouvernementales, une réduction de 1,8 million de dollars a été annoncée pour le volet Incitatifs aux fonds de dotation, ce qui en réduira le budget annuel à 16,7 millions de dollars d'ici 2026-2027.

4.3.2 Leçons apprises sur le volet Initiatives stratégiques

Comme le volet Initiatives stratégiques s'est terminé après l'exercice de Recentrage des dépenses gouvernementales de 2023, l'évaluation a permis de recueillir certaines leçons apprises qui pourraient être utiles lors de l'élaboration ou de l'amélioration d'autres programmes à l'avenir.

⁴² Montant maximal de 1,5 million de dollars pour un organisme dont le fonds de dotation a reçu moins de 10 millions de dollars; 500 000 \$ pour un organisme dont le fonds de dotation a reçu entre 10 et 18 millions de dollars; 250 000 \$ pour un organisme dont le fonds de dotation a reçu plus de 18 millions de dollars.

Évaluer les projets de manière transparente – En l’absence d’un processus indépendant d’examen par des pairs pour noter les projets des demandeurs, les décisions de financement prises ne sont pas toujours claires, d’où l’importance d’améliorer la transparence du processus d’évaluation.

Intégrer la mise en commun des pratiques exemplaires – L’organisation d’ateliers annuels pour les demandeurs pourrait faciliter la communication des expériences et des pratiques exemplaires.

Augmenter la souplesse et les possibilités d’adaptation pour les petits organismes – Il pourrait être avantageux de faire preuve d’une plus grande souplesse à l’égard des petits organismes qui doivent surmonter des défis particuliers pour réaliser leurs projets. Ces organismes, qui comptent généralement sur des bénévoles rémunérés ou sur une petite équipe d’employés à temps partiel ou à temps plein, ont souvent du mal à participer à ces types de projets.

Améliorer la mesure du rendement – Des améliorations pourraient être apportées aux processus de collecte, de suivi et de communication des données sur les performances :

- Simplifier et préciser les cibles et les indicateurs de rendement pour améliorer l’évaluation des projets, car le suivi et la production de rapports n’étaient pas uniformes pour tous les projets.
- Exiger l’inscription aux téléchargements ou aux sondages de suivi pour mieux surveiller l’utilisation des ressources et évaluer leur incidence sur l’amélioration des pratiques d’affaires des organismes culturels.
- Ajuster les rapports une fois le projet terminé pour mieux en évaluer les répercussions à long terme.
- Préparer des études de cas annuelles afin de mieux comprendre les répercussions générales des projets financés.
- Mener un sondage sur la satisfaction de la clientèle après l’achèvement du projet afin de mieux comprendre l’impact total des projets sur les intervenants à long terme.

5. Conclusions

Le Fonds du Canada pour l'investissement en culture répond à des besoins importants et précis en matière de durabilité financière du secteur des arts. Il s'est avéré plus important que jamais pendant la pandémie.

Alors que les organismes artistiques demeurent aux prises avec les problèmes postpandémiques, le modèle de financement très particulier du volet Incitatifs aux fonds de dotation se démarque en tant que mécanisme stratégique important permettant au gouvernement de soutenir la durabilité en investissant dans le secteur.

Ce modèle de financement réussit efficacement à tirer parti de dons importants du secteur privé en versant une contrepartie, et ainsi à créer ou développer des fonds de dotation et d'autres sources de revenus pour les organismes artistiques. Ceux qui bénéficient de ce type de stratégie financière sont plus autonomes et plus durables, et donc plus résilients en période de crise et d'instabilité financière.

Le secteur des arts subit des pressions nouvelles et croissantes pour répondre aux besoins financiers et s'adapter aux changements. À l'avenir, il sera important de comprendre les besoins changeants des donateurs philanthropiques et du secteur privés, et de s'assurer que les mesures incitatives appropriées sont en place pour aider les organismes artistiques à tirer profit des dons privés et à maximiser ceux-ci.

Le Programme pourrait améliorer l'accès équitable au financement et la durabilité du secteur des arts. Des ajustements pourraient lui être apportés pour soutenir un plus grand éventail d'organismes artistiques qui bénéficieraient de fonds de dotation, comme des organismes plus petits, des groupes d'équité et des représentants de disciplines artistiques moins traditionnelles. De plus, les lacunes dans le suivi et la production de rapports sur les groupes d'équité ont une incidence sur l'exhaustivité et l'exactitude des données qui viennent appuyer la prise de décision et aident à mieux comprendre les besoins et les obstacles de ces groupes.

Le Programme doit répondre à certaines préoccupations en ce qui a trait au volet Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire. Étant donné que son principal résultat attendu consiste à aider les organismes artistiques à éviter les faillites et que le nombre de faillites dans le secteur a plus que doublé depuis 2018; son inactivité est surprenante. Il serait sans doute possible de simplifier ou de repenser ce volet pour qu'il réponde mieux et plus tôt aux besoins des organismes artistiques en difficulté, atténuant ainsi toute crise future dans le secteur.

Le volet Initiatives stratégiques a favorisé les partenariats et amélioré les pratiques d'affaires dans le secteur des arts. La récente décision d'éliminer ce volet du Programme a suscité des inquiétudes quant au manque d'appui pour les projets axés sur la collaboration, qui jouent un rôle important dans le renforcement du secteur. Les leçons apprises de sa mise en œuvre pourraient s'avérer précieuses au moment d'élaborer ou d'améliorer d'autres programmes de soutien aux arts.

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

À la lumière des constatations et des conclusions présentées dans ce rapport, les évaluateurs proposent trois recommandations à la sous-ministre adjointe principal, Affaires culturelles.

Recommandation 1
Explorer d'autres moyens d'améliorer le soutien au secteur des arts, en particulier pour les petits organismes artistiques, y compris ceux représentant les peuples autochtones et les groupes d'équité.
Réponse de la direction
La sous-ministre adjointe principale, Affaires culturelles, accepte la recommandation. Le programme reconnaît les défis relatifs à la collecte de fonds privés et l'établissement de fonds de dotation auxquels font face les petits organismes professionnels artistiques, en particulier ceux qui sont situés en région rurale ou éloignée et ceux qui représentent les Autochtones ou les groupes d'équité. Le ministère du Patrimoine canadien est déterminé à cerner et à étudier différentes solutions pour réduire ces obstacles et améliorer la possibilité que de petits organismes puissent bénéficier de fonds de dotation. Le programme entreprendra des activités de mobilisation et de collecte d'information, en plus d'explorer des occasions de soutenir les efforts des petits organismes.

Tableau 7 : Recommandation 1 — Plan d'action

Éléments du plan d'action	Produits livrables	Échéances	Responsabilités
1.1. Élaborer et mettre en œuvre un plan d'engagement et de collecte d'informations afin d'identifier les obstacles auxquels sont confrontés les petits organismes artistiques professionnels en matière de collecte de fonds privés et/ou de création de fonds de dotation.	1.1.1. Liste des activités d'engagement et de collecte d'information exécutées.	Juin 2026	Directrice, Infrastructure et investissement dans le secteur des arts
1.2. Comprendre et analyser les obstacles identifiés par les petits organismes artistiques en matière de collecte de fonds privés et/ou de création de fonds de dotation.	1.2.1. Un rapport sur les constatations et les conclusions tirées des activités d'engagement et	Mars 2027	Directrice, Infrastructure et investissement dans le secteur des arts

Éléments du plan d'action	Produits livrables	Échéances	Responsabilités
	de collecte d'informations achevées (produit 1.1.1) qui identifie les obstacles et leurs causes.		
1.3. Élaborer des mesures potentielles à mettre en œuvre pour éliminer les obstacles, le cas échéant.	1.3.1. Preuve que les mesures visant à lever les obstacles sont mises en œuvre, le cas échéant.	Juin 2027	Directrice générale, Direction générale de la stratégie pour le secteur des arts et de la culture
Date de fin de la mise en œuvre : Juin 2027			

Recommandation 2

Améliorer les outils et les méthodes de collecte de données pour renforcer la mesure du rendement, la production de rapports et la prise de décision par une ventilation plus poussée des données, en particulier pour les groupes d'équité et les peuples autochtones.

Réponse de la direction

La sous-ministre adjointe principale, Affaires culturelles, accepte la recommandation.

La Direction générale de la stratégie pour le secteur des arts et de la culture, dans laquelle s'inscrit le programme, s'engage à revoir ses indicateurs de rendement ainsi que ses outils de collecte d'information pour pouvoir fournir des données désagrégées concernant les communautés visées par l'inclusion, la diversité, l'équité et l'accessibilité. La Direction générale reconnaît que les capacités de collecte et d'analyse de données de ses programmes comportent depuis longtemps des lacunes et des limites qui ont nui à sa compréhension de la potentielle portée différentielle de son financement ainsi qu'à la présentation complète de son rendement.

Conformément aux efforts de modernisation déployés à l'échelle du ministère, la Direction générale lancera un plan progressif visant à améliorer ses pratiques et ses outils de collecte de données. Les travaux tiendront compte de l'équité et feront progresser la normalisation des méthodes de collecte de données administratives, des indicateurs de rendement, des résultats, des retombées ainsi que des modèles de demande et de production de rapports, ce qui améliorera également les capacités de suivi de la participation et des résultats.

Tableau 8 : Recommandation 2 — Plan d'action

Éléments du plan d'action	Produits livrables	Échéances	Responsabilités
2.1. Revoir la stratégie de mesure du rendement ainsi que les outils et méthodes de collecte d'information en fonction des efforts de modernisation déployés dans tout le ministère.	2.1.1. Un inventaire des besoins en matière de données basé sur les rencontres avec les partenaires corporatifs internes et leurs recommandations.	Juin 2026	Directrice générale, Direction générale de la stratégie pour le secteur des arts et de la culture
2.2. Mettre à jour la stratégie de mesure du rendement du programme et son	2.2.1. Approbation par la sous-ministre adjointe du profil	Octobre 2026	Directrice générale, Direction

Éléments du plan d'action	Produits livrables	Échéances	Responsabilités
profil d'information sur le rendement (PIR), au besoin.	d'information sur le rendement (PIR) ou explication des raisons pour lesquelles des changements n'ont pas été apportés.		générale de la stratégie pour le secteur des arts et de la culture
2.3. Mettre à jour les outils du programme, si nécessaire.	2.3.1. Outils du programme mis à jour ou explication de la raison pour laquelle les mises à jour n'ont pas été effectuées.	Juin 2027	Directrice générale, Direction générale de la stratégie pour le secteur des arts et de la culture
Date de fin de la mise en œuvre : Juin 2027			

Recommandation 3

Étudier les options et les changements possibles au volet Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire pour mieux répondre aux besoins et aux lacunes du secteur des arts.

Réponse de la direction

La sous-ministre adjointe principale, Affaires culturelles, accepte la recommandation.

Le volet Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire a été mis en place en 2001 pour soutenir les organismes professionnels à but non lucratif artistiques qui sont insolvables. Ce volet a été conçu pour les rares occasions où un organisme fait face à une éventuelle fermeture ou faillite et a donc besoin d'une aide particulière pour une période limitée. Il comporte des conditions strictes que doit respecter un organisme pour avoir accès au financement. Le plus récent financement versé au titre de ce volet remonte à 2008-2009, et des fonds n'ont été accordés que cinq fois depuis que le volet existe. Le programme reconnaît que ce volet ne répond peut-être pas suffisamment aux besoins du secteur des arts et qu'il faut explorer d'autres approches.

Tableau 9 : Recommandation 3 — Plan d'action

Éléments du plan d'action	Produits livrables	Échéances	Responsabilités
3.1. Étudier d'autres options et/ou des modifications à apporter au volet.	3.1.1. Proposition officielle pour faire avancer les options et/ou les changements potentiels, ou justification pour ne pas faire avancer les options.	Avril 2026	Directrice générale, Direction générale de la stratégie pour le secteur des arts et de la culture
3.2. Mettre en œuvre les solutions, au besoin.	3.2.1. Preuve de la mise en œuvre d'une solution ou justification de la décision de ne faire aucun changement.	Avril 2027	Directrice générale, Direction générale de la stratégie pour le secteur des arts et de la culture
Date de fin de la mise en œuvre : Avril 2027			

Annexe A : Matrice d'évaluation

Pertinence – Question 1 : Dans quelle mesure le Fonds du Canada pour l'investissement en culture répond-il aux besoins actuels et émergents?

Indicateur	Revue de la littérature	Examen de documents et de dossiers	Examen administratif	Entrevues
1.1. Preuve que le Fonds du Canada pour l'investissement en culture répond aux besoins actuels et émergents de la population canadienne, des organismes artistiques et du secteur des arts (y compris durant et après la pandémie de COVID-19)	Oui	Oui	Non*	Oui
1.2. Preuve de la nécessité pour le gouvernement d'aider les organismes artistiques à améliorer leurs sources de revenus et leurs pratiques d'affaires	Oui	Oui	Non*	Oui
1.3. Preuve de chevauchement ou de complémentarité avec d'autres programmes	Oui	Oui	Non*	Oui
1.4. Degré d'harmonisation du Fonds du Canada pour l'investissement en culture et du secteur des arts avec les priorités du gouvernement (ACS +, IDEA, réconciliation, langues officielles, environnement, etc.)	Oui	Oui	Oui	Oui

* Non inclus dans les termes de référence établis; des données du programme permettaient de mesurer les indicateurs.

Efficacité – Question 2 : Dans quelle mesure le Fonds du Canada pour l’investissement en culture a-t-il atteint les résultats attendus?

Indicateur	Revue de la littérature	Examen de documents et de dossiers	Examen administratif	Entrevues
2.1. Preuve de l’atteinte des résultats ciblés à court, moyen et long terme	Non	Oui	Oui	Oui
2.2. Preuve de facteurs qui ont facilité l’atteinte des résultats ou y ont nui	Non	Oui	Oui	Oui

Efficiency – Question 3 : Dans quelle mesure le Fonds du Canada pour l’investissement en culture est-il mis en œuvre avec efficacité?

Indicateur	Revue de la littérature	Examen de documents et de dossiers	Examen administratif	Entrevues
3.1. Preuve de pratiques et de mécanismes efficaces (y compris la proportion des frais administratifs, les normes de service, la collaboration et l’expérience vécue par les clients)	Non	Oui	Oui	Oui
3.2. Preuve que la conception et l’exécution favorisent la répartition équitable et la durabilité des organismes artistiques financés	Oui	Oui	Oui	Oui
3.3. Preuve de l’incidence des changements et des leçons apprises dans le cadre du Programme au cours de la période d’évaluation	Non	Oui	Oui	Oui

Annexe B : Méthodes de collecte de données, limites et stratégies d'atténuation

Tableau B-1 : Résumé de la méthode

Méthode	Description
Examen des documents du Programme	Examen de documents clés du gouvernement et du programme (environ 140).
Examen administratif de données	Analyse de données administratives provenant de sources distinctes : • système de gestion de l'information sur les subventions et contributions du Ministère ; • bases de données du Programme (Access et bases de données internes des volets du Programme) ; • données financières de la Direction générale de la dirigeante principale des finances ; • normes de service publiées.
Examen de dossiers	Examen de huit dossiers de projet dans le cadre du volet Initiatives stratégiques, en mettant l'accent sur le rendement, l'atteinte des objectifs, les pratiques exemplaires et les leçons apprises au cours de la période d'évaluation.
Revue de la littérature	Examen ciblé de publications universitaires, d'articles de presse, d'études de politiques publiques et d'une analyse du climat en matière de programmes d'investissement culturel depuis la pandémie dans les provinces et les territoires.
Entretiens avec des informateurs clés	Réalisation de 22 entretiens avec des partenaires et des intervenants internes et externes clés tels que des bénéficiaires de financement, des fondations de bienfaisance enregistrées publiquement et des organismes artistiques professionnels à but non lucratif.

Tableau B-2 : Limites de l'évaluation et stratégies d'atténuation

Limites	Stratégies d'atténuation
Préservation de l'intégrité • Les personnes interrogées ont été choisies au hasard, en fonction de critères représentatifs (p. ex., répartition géographique, exercice financier). • On a demandé à certains organismes qui n'ont pas été choisis dans l'échantillon initial de participer aux entretiens.	Réduction des biais • Les organismes ont été informés qu'ils étaient ajoutés à une liste de suppléants. • On a interrogé certains des organismes qui répondaient aux critères.
Écarts • Les bases de données consultées varient en ce qui a trait aux méthodes utilisées pour recueillir les données et à la validité de ces données.	Validation • Les données ont été validées avec les responsables du Programme, lorsque possible.
Volet Initiatives stratégiques • Il a été annoncé, avant le début de l'évaluation, que ce volet serait éliminé.	Volet Initiatives stratégiques • L'évaluation a porté principalement sur le rendement, les répercussions clés et les leçons apprises.
Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire • On n'a pas accédé à ce volet pendant la période d'évaluation (par conséquent, le rendement n'a pas pu être évalué).	Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire • Les évaluateurs se sont penchés sur l'utilité de ce volet et sur les obstacles à son utilisation.

Annexe C : Tableaux détaillés des résultats atteints

Résultat immédiat 1 : Les organismes artistiques et patrimoniaux établissent des partenariats afin d'élaborer et partager des ressources visant à améliorer leurs pratiques d'affaires (Initiatives stratégiques)

Indicateur	Cible	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Nombre de partenaires de projet qui élaborent et mettent en commun des ressources afin d'améliorer leurs pratiques d'affaires	10	29	9	15	14	11	13

Résultat immédiat 2 : Les fonds de contrepartie permettent d'augmenter les dons du secteur privé afin d'alimenter les fonds de dotation des organismes artistiques (Incitatifs aux fonds de dotation) (%)

Indicateur	Cible	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Pourcentage de bénéficiaires dont le fonds de dotation a été mis en place depuis la création du volet	75	81	76	77	75	73	70

Résultat immédiat 3 : Les organismes artistiques évitent la faillite. (Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire) (%)

Indicateur	Cible	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Pourcentage des organismes soutenus qui fonctionnaient cinq ans après la date du financement	100	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.

Résultat intermédiaire 1 : Les organismes artistiques et patrimoniaux bénéficient d'une amélioration de leurs pratiques d'affaires grâce aux projets financés.
(Initiatives stratégiques)

Indicateur	Cible	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Nombre d'organismes bénéficiant de pratiques d'affaires améliorées grâce au volet Initiatives stratégiques	Plus de 1 000	7 029	3 499	21 236	7 022	1 052	5 065

Résultat intermédiaire 2 : Les organismes artistiques bénéficient des revenus des fonds de dotation (\$)

Indicateur	Cible	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Revenu versé par les fondations à des organismes artistiques à partir des intérêts provenant des fonds de dotation (Incitatifs aux fonds de dotation)	20 M\$	39 371 988	37 323 144	40 185 776	32 120 683	39 499 990	50 929 592

Résultat final 1 : La population canadienne valorise les organismes artistiques et culturels, et investit dans ceux-ci. (%)

Indicateur	Cible	2012	2017	2021
Pourcentage de Canadiennes et de Canadiens qui font des dons à des organismes artistiques ou culturels	30	26*	31*	20
Pourcentage de Canadiennes et de Canadiens qui reconnaissent l'importance des organismes artistiques et culturels	70	66	69	70

*Remarque : La formulation de cette question était différente en 2012-2017; elle incluait trois autres possibilités d'activités personnelles qui n'ont pas été proposées en 2021 :

- a) Faire un don en argent, en biens ou sous forme de services à un organisme culturel ou artistique
- b) Avoir une adhésion ou un abonnement à un organisme artistique ou culturel
- c) Faire du bénévolat auprès d'un organisme artistique ou culturel

Annexe D : Tableaux supplémentaires

Tableau D-1 : Nombre de demandeurs admissibles au volet Incitatifs aux fonds de dotation, par province et territoire

Province ou territoire	Incitatifs aux fonds de dotation	Pourcentage (%)
Alberta	116	15
Colombie-Britannique	177	22
Manitoba	106	13
Nouveau-Brunswick	29	4
Terre-Neuve-et-Labrador	1	0
Territoires du Nord-Ouest	0	0
Nouvelle-Écosse	25	3
Ontario	147	18
Île-du-Prince-Édouard	7	1
Québec	176	22
Saskatchewan	12	2
Yukon	0	0
Nunavut	0	0
Total	796	100

Source : Données du projet dans le SGISC.

Tableau D-2 : Répartition nationale du financement pour le volet Incitatifs aux fonds de dotation du Fonds du Canada pour l'investissement de la culture

Province	Financement recommandé														Financement cumulatif : 367 M\$		Population (2023)	
	2018-2019 (\$)	2018-2019 (%)	2019-2020 (\$)	2019-2020 (%)	2020-2021 (\$)	2020-2021 (%)	2021-2022 (\$)	2021-2022 (%)	2022-2023 (\$)	2022-2023 (%)	2023-2024 (\$)	2023-2024 (%)	Total de 2018-2019 à 2023-2024 (\$)	2018-2019 à 2023-2024 (%)	De 2001-2002 à 2023-2024 (\$)	2001-2002 à 2023-2024 (%)	40 513 781	(%)
Alb.	3 563 719	18,8	2 763 361	14,9	5 659 864	28,3	3 490 230	17,5	3 864 473	19,3	2 820 672	14,2	22 162 319	18,9	69 555 371	18,9	4 744 897	11,7
C.-B.	3 340 010	17,6	3 493 821	18,9	3 595 399	18,0	3 799 745	19,0	2 395 125	11,9	6 552 729	32,9	23 176 829	19,7	51 275 001	14,0	5 593 961	13,8
Man.	648 622	3,4	561 009	3,0	423 808	2,1	707 475	3,5	1 225 553	6,1	1 257 016	6,3	4 823 483	4,1	23 133 273	6,3	1 465 035	3,6
N.-B.	288 028	1,5	336 451\$	1,8	326 282	1,6	246 970	1,2	317 097	1,6	454 530	2,3	1 969 358	1,7	5 171 316	1,4	840 578	2,1
T.-N.-L.	155 688	0,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0	155 688	0,1	638 583	0,2	541 000	1,3
N.-É.	329 644	1,7	112 782	0,6	442 954	2,2	781 497	3,9	118 881	0,6	271 922	1,4	2 057 680	1,8	8 871 937	2,4	1 064 297	2,6
Ont.	5 762 295	30,4	6 794 362	36,7	5 157 434	25,8	5 435 059	27,2	5 818 108	29,0	4 240 780	21,3	33 208 038	28,3	111 160 101	30,3	15 818 465	39,0
Î.-P.-É.	67 754	0,4	59 260	0,3	57 315	0,3	33 715	0,2	79 125	0,4	94 299	0,5	391 468	0,3	4 963 471	1,4	175 871	0,4
Qué.	4 644 226	24,5	4 402 327	23,8	4 335 981	21,7	5 258 910	26,4	5 539 959	27,6	4 079 097	20,5	28 260 500	24,1	90 299 132	24,6	8 918 906	22,0
Sask.	164 208	0,9	4 052	0,0	963	0,0	197 069	1,0	695 377	3,5	147 005	0,7	1 208 674	1,0	2 238 761	0,6	1 219 702	3,0
Yukon	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	45 676	0,1
T.N.-O.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	44 495	0,1
Nun.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	40 898	0,1

Source : Base de données interne du Programme; [Statistique Canada, Estimations de la population, trimestrielles.](#)

Tableau D-3 : Pourcentage habituel des sources de revenus d'exploitation des organismes professionnels des arts de la scène à but non lucratif

Sources de revenus d'exploitation des organismes à but non lucratif	2018	2020	2022
Revenus gagnés (tel que : vente de billets, entrées, billetterie, abonnements, adhésions, revenus de tournée, ventes de la boutique)	48	31	29
Secteur public (fédéral, provincial, municipal, territorial, Conseil des Arts du Canada, autres conseils des arts)	27	42	47
Secteur privé (p. ex., dons, commandites, subventions de fondation, activités de collecte de fonds, etc.)	21	22	18
Revenus de placements (p. ex., revenus de fiducie, de fonds de dotation et de placements)	4	5	6

Source : Données publiées par Patrimoine canadien (Incitatifs aux fonds de dotation – Fonds du Canada pour l'investissement en culture)

Tableau D-4 : Normes de service du Fonds du Canada pour l'investissement en culture pour les accusés de réception

Année financière	Volets	Nombre de demandes	Norme (semaines)	Taux de respect
2021-2022	Initiatives stratégiques	23	2	100 %
2021-2022	Incitatifs aux fonds de dotation	163	2	99 %
2020-2021	Initiatives stratégiques	32	2	100 %
2020-2021	Incitatifs aux fonds de dotation	129	2	99 %
2019-2020	Initiatives stratégiques	17	2	100 %
2019-2020	Incitatifs aux fonds de dotation	137	2	100 %
2019-2020	Initiative La première étincelle	78	2	100 %
2018-2019	Initiatives stratégiques	48	2	100 %
2018-2019	Incitatifs aux fonds de dotation	141	2	100 %

Source : [Normes de service de PCH](#).

Tableau D-5 : Normes de service du Fonds du Canada pour l'investissement en culture pour les décisions de financement

Année financière	Volets	Nombre de demandes	Norme (semaines)	Taux de respect
2021-2022	Initiatives stratégiques	22	24	18 %
2021-2022	Incitatifs aux fonds de dotation	163	16	Oui (moyenne de 12 semaines)
2020-2021	Initiatives stratégiques	32	24	16 %
2020-2021	Incitatifs aux fonds de dotation	129	16	Oui (moyenne de 13 semaines)
2019-2020	Initiatives stratégiques	17	24	41 %
2019-2020	Incitatifs aux fonds de dotation	137	16	Oui (moyenne de 11 semaines)
2019-2020	Initiative La première étincelle	87	8	63 %
2018-2019	Initiatives stratégiques	29	24	83 %
2018-2019	Incitatifs aux fonds de dotation	141	16	Oui (moyenne de 14 semaines)
2021-2022	Initiative La première étincelle	11	8	91 %

Source : [Normes de service de PCH](#).

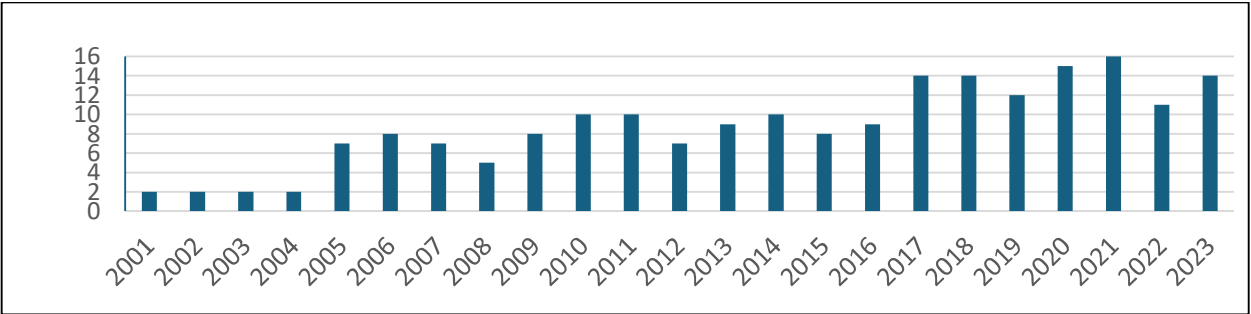
Tableau D-6 : Normes de service du Fonds du Canada pour l'investissement en culture pour le versement des paiements

Année financière	Volet	Nombre de demandes	Norme (semaines)	% de respect
2021-2022	Initiatives stratégiques	13	4	92 %
2021-2022	Incitatifs aux fonds de dotation	145	4	100 %
2020-2021	Initiatives stratégiques	8	4	50 %
2020-2021	Incitatifs aux fonds de dotation	117	4	100 %
2019-2020	Initiatives stratégiques	7	4	100 %
2019-2020	Incitatifs aux fonds de dotation	122	4	100 %
2019-2020	Initiative La première étincelle	42	4	64 %
2018-2019	Initiatives stratégiques	12	4	92 %
2018-2019	Incitatifs aux fonds de dotation	139	4	100 %

Source : [Normes de service de PCH](#).

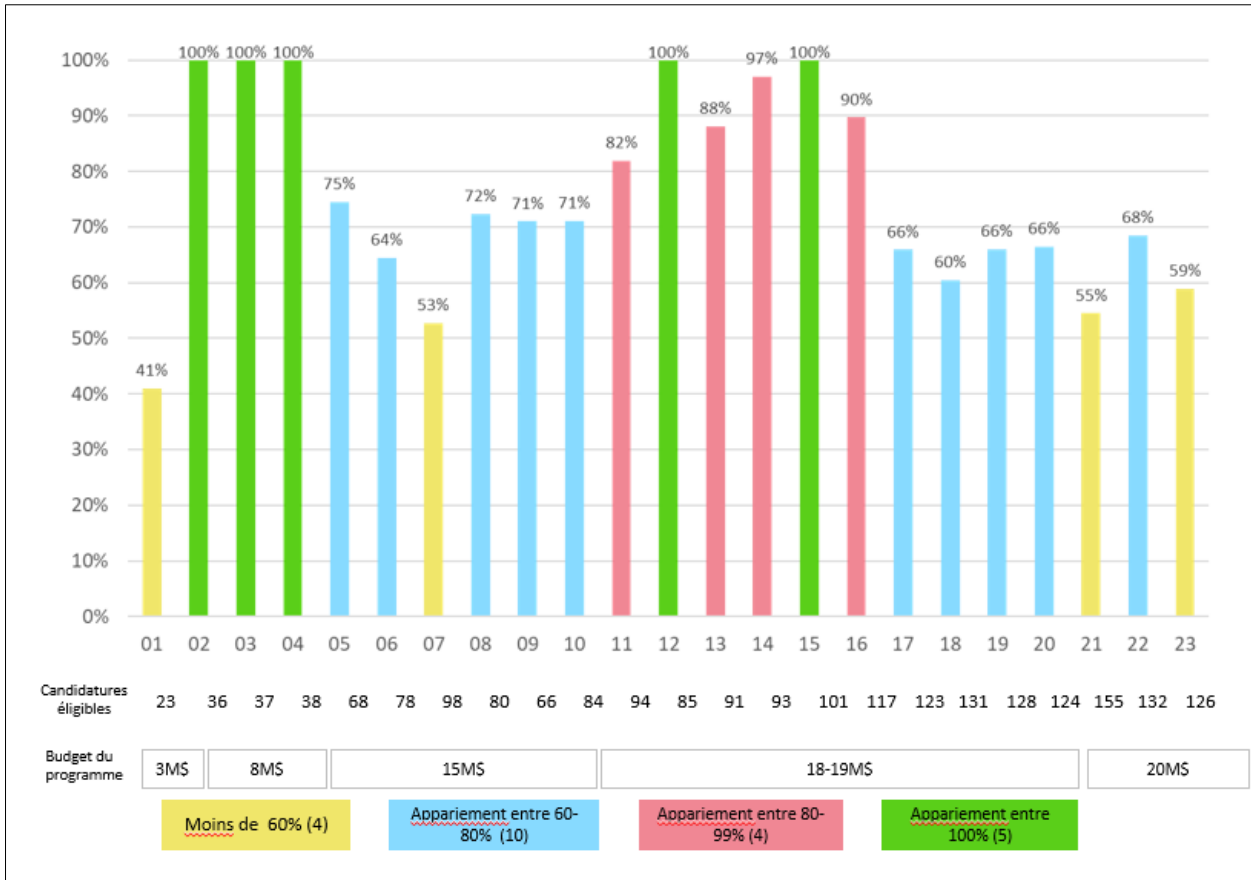
Annexe E : Figures

Figure E-1 : Nombre d’organismes ayant recueilli des dons du secteur privé de 1 million de dollars ou plus dans le cadre du volet Incitatifs aux fonds de dotation



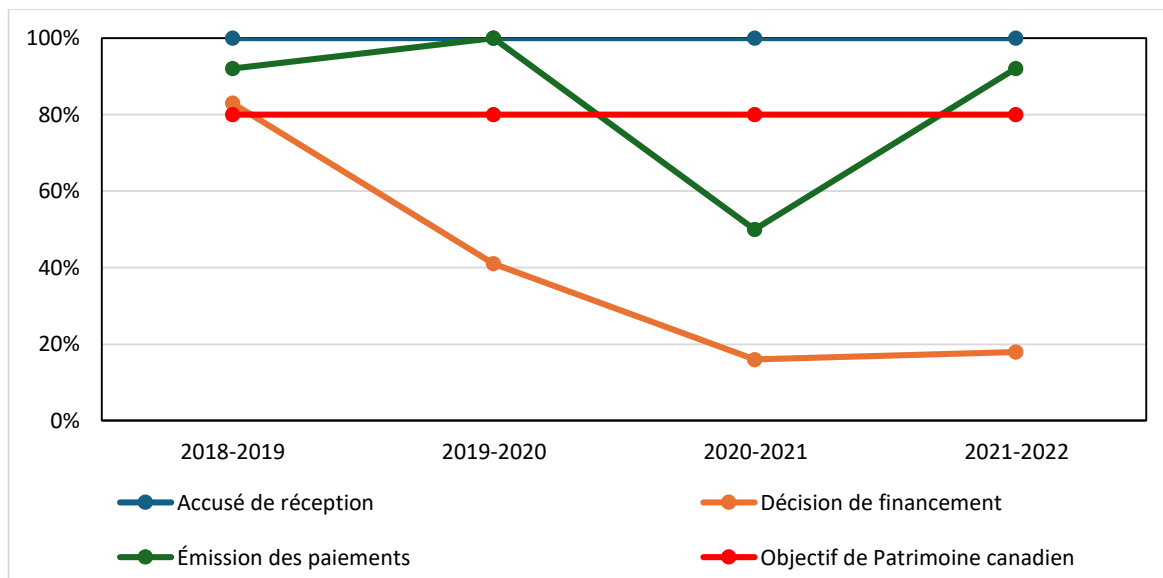
Source : Documents du Fonds du Canada pour l’investissement en culture.

Figure E-2 : Ratio d’appariement offert dans le cadre du volet Incitatifs aux fonds de dotation de 2001-2002 à 2023-2024



Source : Documents du Fonds du Canada pour l’investissement en culture.

Figure E-3 : Respect des normes de service du volet Initiatives stratégiques



Source : Données publiées par Patrimoine canadien.

Annexe F : Bibliographie

Association canadienne des organismes artistiques. [Statistiques sur les impacts de la COVID-19 – Association canadienne des organismes artistiques](#), 2023.

Banque du Canada. [Enquête sur les attentes des consommateurs au Canada](#), 2024.

Bureau du surintendant des faillites. [Statistiques sur l'insolvabilité au Canada](#), janvier 2024.

Business for the Arts. [Mémoire pour les consultations prébudgétaires en vue du budget de 2024](#), 2023.

Cabinet du premier ministre. [ARCHIVÉE – Lettre de mandat du ministre du Patrimoine canadien et du Multiculturalisme](#), 2020.

Cabinet du premier ministre. [ARCHIVÉE – Lettre de mandat supplémentaire du ministre du Patrimoine canadien / Premier ministre du Canada](#), 2021.

Cabinet du premier ministre. [ARCHIVÉE - Lettre de mandat du ministre du Développement économique et des Langues officielles](#), 2018.

Cabinet du premier ministre. [ARCHIVÉE - Lettre de mandat du ministre du Patrimoine canadien](#), 2021.

Canada Helps. [The 2024 Giving Report: Insights and Takeaways for Charities](#), 2024. (en anglais seulement)

Canada News Wire. « [Avec la hausse du coût de la vie, la plupart des Canadiens font des sacrifices tous les jours, tout en continuant d'avoir de grandes ambitions](#) », CIBC, 2023.

Conseil des arts du Canada. [Il est temps de changer ce qui se raconte sur les arts](#), 2024.

Conseil des arts du Canada. [Les arts et le patrimoine : sondage sur l'accès et la disponibilité](#), 2021.

Conseil des arts du Canada. [Sondage éclair de la communauté artistique](#), 2024.

Gouvernement du Canada. [Discours du Trône 2020](#), 2020.

Gouvernement du Canada. [Recentrer les dépenses gouvernementales pour répondre aux besoins des Canadiennes et des Canadiens](#), 2023.

Hill, Kelly. *Comment se portent les artistes canadien-ne-s? – Analyse d'une enquête sur l'accessibilité financière et les conditions de travail en 2024*, rapport préparé pour le Conseil des ressources humaines du secteur culturel, Hill Stratégies, 2024.

Jeannotte, M. S. « When the gigs are gone: Valuing arts, culture and media in the COVID-19 pandemic », *Social Sciences & Humanities Open*, 3(1), 100 097, 2021. (en anglais seulement)

Made in CA. [Philanthropy Statistics in Canada](#), 2024. (en anglais seulement)

Patrimoine canadien. *Document d'information – Maintien du soutien apporté aux organismes voués au arts, à la culture, au patrimoine et au sport*, 2021.

Patrimoine canadien. [*Plan ministériel 2024-2025*](#), 2024.

Professional Association of Canadian Theatres. [*Submission to the Standing Committee on Finance*](#). 2023. (en anglais seulement)

Statistique Canada. [*Rapports économiques et sociaux*](#), 2023.

Statistique Canada. [*Tableau 21-10-0186-01 Arts de la scène, représentations et assistance, à but non lucratif*](#), 2024.

Statistique Canada. [*Tableau 21-10-0190-01 Arts de la scène, sources de revenus du secteur privé, à but non lucratif \(x 1 000\)*](#), 2024.

Statistique Canada. [*Tableau 21-10-0190-01 Arts de la scène, sources détaillées des revenus, à but non lucratif \(x 1 000\)*](#); [*Tableau 21-10-0189-01 Arts de la scène, sources des subventions du secteur public, à but non lucratif \(x 1 000\)*](#), 2024.

Statistique Canada. [*Tableau 36-10-0652-01 Indicateurs nationaux de la culture et du sport par domaine et sous-domaine \(x 1 000\)*](#), 2025.

Statistique Canada. [*Tableau 33-10-0617-01 Bénévoles et défis que les entreprises doivent relever pour recruter et maintenir en poste des bénévoles, quatrième trimestre de 2022*](#), 2022.

Wall-Andrews, C., R. Wijesingha, W. Cukier et P. Lightwala. « [*The state of diversity among leadership roles within Canada's largest arts and cultural institutions*](#) », *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 41(9), p. 30-46, 2022. (en anglais seulement)