



Évaluation du Programme de financement du Harbourfront Centre

De 2018-2019 à 2022-2023

Direction des services d'évaluation
16 octobre 2023

This publication is also available in English.

Cette publication est disponible aux formats PDF et HTML sur le site Internet suivant :
Canada.ca/patrimoine-canadien

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par la ministre du Patrimoine canadien, 2023
N° de catalogue : CH7-71/1-2024F-PDF
ISBN : 978-0-660-69700-0

Table des matières

Liste des tableaux	ii
Liste des figures	ii
Liste des acronymes et des abréviations	iii
Sommaire	iv
1. Introduction.....	2
2. Profil du programme	2
2.1. Historique du programme.....	2
2.2. Activités, objectifs et résultats attendus du programme	3
2.3. Ressources du programme	5
3. Approche et méthodologie de l'évaluation	6
3.1. Portée, échéancier, contrôle de la qualité et étalonnage.....	6
3.2. Questions d'évaluation	6
3.3. Méthodes de collecte de données.....	7
3.4. Limites de l'évaluation et stratégies d'atténuation	8
4. Constatations	9
4.1. Pertinence	9
4.2. Efficacité.....	14
4.3. Efficiency	21
5. Conclusions	23
6. Recommandations, réponse de la direction et plan d'action	24
Annexe A : Matrice d'évaluation	31
Annexe B : Bibliographie	34

Liste des tableaux

Tableau 1 : Dépenses totales prévues du PFHC (\$) par exercice, de 2018-2019 à 2022-2023.....	5
Tableau 2 : Dépenses totales réelles du PFHC (\$) par exercice, de 2018-2019 à 2022-2023.....	5
Tableau 3 : Ressources en dotation du programme (en équivalents temps plein), de 2018-2019 à 2022-2023	6
Tableau 4 : Questions d'évaluation	6
Tableau 5 : Résumé des méthodologies	7
Tableau 6 : Limites de l'évaluation et stratégies d'atténuation	8
Tableau 7 : Recommandation 1 – Plan d'action	28
Tableau 8 : Recommandation 2 – Plan d'action	29
Tableau 9 : Recommandation 3 – Plan d'action	30

Liste des figures

Figure 1 : Objectifs et domaines d'intervention stratégiques du PFHC.....	4
Figure 2 : Modèle logique du PFHC.....	4
Figure 3 : Tendance sur 5 ans des sources de revenus du HC	11
Figure 4 : Activités CRE du HC, de 2017-2018 à 2021-2022.....	17
Figure 5 : Tendance sur 5 ans du nombre de visiteurs et de participants du HC	17
Figure 6 : Sources des contributions économiques du HC	20

Liste des acronymes et des abréviations

2ELGBTQI+	Bispirituel, lesbien, gai, bisexuel, transgenre, queer, intersexué et autres
FCPA	Fonds du Canada pour la présentation des arts
CRE	Culturel, récréatif et éducatif
DEI	Diversité, équité et inclusion
IDEA	Inclusion, diversité, équité et accessibilité
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
GFEPC	Programme du Groupe fiduciaire des édifices des Pères de la Confédération
ETP	Équivalents à temps plein
ACS Plus	Analyse comparative entre les sexes plus
PIB	Produit intérieur brut
HC	Harbourfront Centre
PFHC	Programme de financement du Harbourfront Centre
CVC	Chauffage, ventilation et climatisation
PCH	Ministère du Patrimoine canadien
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor

Sommaire

Le Programme de financement du Harbourfront Centre (PFHC) est un programme à bénéficiaire unique qui a été lancé par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) en 2006 et dont la prestation relève du ministère du Patrimoine canadien (PCH) depuis 2016. Le but premier du PFHC consiste à fournir un financement au Harbourfront Centre (HC) pour soutenir ses frais fixes de fonctionnement, de contribuer à sa capacité d'obtenir du financement d'autres sources gouvernementales et d'établir d'autres stratégies qui génèrent des recettes. Le programme vise également à renforcer la capacité de l'organisme à fournir au grand public un accès continu aux activités et programmes culturels, éducatifs et récréatifs sur le secteur riverain de Toronto.

L'évaluation a couvert la période de l'exercice 2018-2019 à l'exercice 2022-2023 et a porté sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience du programme. La collecte et l'analyse des données se sont appuyées sur une analyse de la littérature et de la documentation, un examen des données administratives et de rendement, ainsi que des entrevues avec des informateurs clés.

Principales constatations

Pertinence

Le PFHC répond à un besoin continu et justifiable. Le financement versé par le PFHC est essentiel au maintien des activités du HC. Le HC a également un besoin continu de fonds pour les dépenses en immobilisation afin d'améliorer et de maintenir son campus et ses installations. Grâce au financement reçu par l'entremise du PFHC, les activités du HC sont restées stables pour assurer que l'organisation puisse continuer à offrir une programmation diversifiée au public, y compris pendant la pandémie où elle a misé sur une programmation offerte en ligne. Cependant, les besoins financiers du HC, y compris ceux reliés aux coûts en immobilisation, dépassent les ressources disponibles par l'entremise du PFHC. Le PFHC s'harmonise avec les priorités, les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral et du ministère, y compris ceux liés au rayonnement des arts et de la culture, à l'action contre les changements climatiques, ainsi qu'à l'inclusion, à la diversité, à l'équité et à l'accessibilité.

Efficacité

Le PFHC contribue à la stabilité de l'administration et des activités du HC de diverses façons. Le PFHC fournit le soutien opérationnel permettant au HC d'offrir des programmes et événements culturels, récréatifs et éducatifs avec la participation active de la communauté. En aidant le HC à offrir diverses activités et à avoir un impact économique, le PFHC contribue à l'atteinte des résultats escomptés à plus long terme des Torontois et des visiteurs qui valorisent les incidences sociales, culturelles et économiques du HC.

Bien que la contribution du PFHC à ses activités ne soit pas négligeable, le HC ne dispose pas encore de fondements opérationnels durables. Il ne dispose pas non plus de revenus suffisants pour remédier aux

besoins pressants en matière d'amélioration des immobilisations, lesquelles permettront en retour de générer des revenus supplémentaires, notamment grâce à des commandites et d'autres sources de financement. Cette incertitude financière est un obstacle majeur à la maximisation des résultats attendus.

Efficience

Le PFHC ne compte pas de financement réservé aux activités internes ou au personnel de PCH. La prestation du programme est plutôt assurée à l'aide des ressources existantes fournies par la Direction générale des arts et de la stratégie du secteur culturel de PCH. Bien que cela puisse sembler efficace, ce manque de financement consacré aux activités internes pourrait peser sur les ressources de PCH et, dans une certaine mesure, limiter le soutien et l'attention accordés au PFHC.

Cependant, la prestation efficiente du PFHC est appuyée par des ententes de contribution et des exigences claires en matière de rapports, des relations solides et la compréhension commune des besoins par les deux parties. Des suggestions ont été faites pour améliorer la prestation du programme, y compris l'ajout de ressources pour soutenir les activités de PCH, ainsi que l'administration du PFHC par l'intermédiaire du bureau régional de l'Ontario de PCH. Cependant, il peut y avoir des contraintes au niveau la capacité des ressources qui sont liées à ces changements potentiels et qui devraient être prises en compte.

Recommandations

L'évaluation recommande que le sous-ministre adjoint principal, Affaires culturelles :

1. demande au HC d'élaborer un plan pour diversifier ses sources de revenus, y compris l'établissement d'objectifs, qui soutiennent sa viabilité financière à long terme. Le PFHC devrait soutenir HC en facilitant les discussions avec les partenaires financiers publics actuels et potentiels.
2. examine le modèle actuel d'administration du programme pour déterminer s'il existe d'autres modèles d'administration susceptibles d'améliorer l'efficacité globale du PFHC.
3. examine le cadre de mesure du rendement du PFHC afin d'améliorer sa pertinence globale et de mieux suivre les progrès vers l'atteinte des résultats escomptés

1. Introduction

Le présent rapport présente les constatations, les conclusions et les recommandations découlant de l'évaluation du Programme de financement du Harbourfront Centre (PFHC). L'évaluation a été réalisée afin de respecter les exigences en matière d'évaluation prévues dans la Politique sur les résultats (2016) du Conseil du Trésor du Canada (SCT) et la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP).

L'évaluation a été menée conformément aux exigences du Plan d'évaluation ministériel de Patrimoine canadien (PCH) 2022-2023 à 2026-2027. Elle a couvert la période de 5 ans s'étalant de 2018-2019 à 2022-2023 et a porté sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience du programme.

2. Profil du programme

2.1. Historique du programme

Harbourfront Centre

En 1972, le gouvernement du Canada a acquis 100 acres de terres sur le secteur riverain central de Toronto pour la régénération future et, en 1976, a créé la Harbourfront Corporation, une société d'État dont le but était de mettre en valeur les terres à usage mixte et de revitaliser la région. En 1991, le gouvernement fédéral a mis en œuvre les recommandations du trésorier de l'Ontario visant à créer une nouvelle Harbourfront Corporation, exploitée sous le nom de Harbourfront Centre (HC), pour remplacer l'ancienne société d'État. La nouvelle Harbourfront Corporation est devenue un organisme sans but lucratif constitué en société par la province et mandaté pour continuer à offrir des programmes culturels, éducatifs et récréatifs sur le secteur riverain. En 1997, un bail de 99 ans a été signé avec la ville de Toronto et le HC en est maintenant à sa 36^e année de mise en œuvre de l'entente.

À l'heure actuelle, le HC continue d'être un organisme culturel à but non lucratif qui offre une programmation de renommée internationale dans les domaines des arts, de l'éducation et des loisirs, le tout dans un ensemble de lieux distinctifs au cœur du secteur riverain du centre-ville de Toronto. Le HC veille, au nom de son propriétaire, la ville de Toronto, à l'exploitation de 10 acres du secteur riverain de Toronto ainsi qu'à la gestion et à la programmation des installations publiques à cet endroit. Les installations du HC comprennent 4 théâtres, un amphithéâtre extérieur, The Power Plant Art Gallery, les Harbourfront Craft Studios, le Bill Boyle Artport et plusieurs autres aires d'exposition, ainsi que des marinas, des quais, des restaurants et de nombreux espaces intérieurs et extérieurs pour les programmes culturels.

La vision du HC est d'être reconnu au Canada comme un chef de file international dans le domaine des arts, de la culture et des idées contemporains et d'inspirer le public et les visiteurs au moyen d'un large éventail d'expériences audacieuses, ambitieuses et engageantes. La mission du HC est :

- Présenter, commander et mener à maturité le travail des artistes contemporains dans toutes les

disciplines.

- Offrir des expériences artistiques, culturelles, éducatives et récréatives accessibles, inspirantes et pertinentes.
- Favoriser l'apprentissage et l'innovation grâce à des échanges artistiques interdisciplinaires et internationaux.
- Gérer la transformation de son campus et renforcer l'identité de Toronto en tant que ville riveraine internationale.

Guidée par sa vision et sa mission, la stratégie du HC vise 6 grands objectifs :

- Viser l'excellence des programmes dans le domaine des arts et de la culture contemporains.
- Investir dans la formation des artistes, des jeunes et du public sur son campus.
- Renforcer la capacité autochtone dans le secteur culturel.
- Diriger la création d'espaces créatifs et le façonnement de la ville et investir dans son site physique et ses installations.
- Renforcer la reconnaissance et la réputation du HC.
- Accroître la capacité financière et organisationnelle.

Programme de financement du Harbourfront Centre

Le PFHC est un programme à bénéficiaire unique qui a été lancé par le SCT en 2006 et dont la prestation relève du PCH depuis 2016. La Direction générale des arts et de la stratégie du secteur culturel du Secteur des affaires culturelles de PCH est responsable du PFHC, de sa conception, de sa gestion et de la surveillance de son rendement et des résultats de son programme, ainsi que de la présentation de rapports à cet égard. Bien que le financement du PFHC soutienne les coûts administratifs, de fonctionnement et d'immobilisations du HC, les coûts liés à la programmation ne sont pas admissibles. En fait, les coûts relatifs à sa programmation sont soutenus par une gamme d'autres programmes de financement fédéraux.

2.2. Activités, objectifs et résultats attendus du programme

Le PFHC fournit une aide financière au HC au moyen de paiements de transfert. Les objectifs et les domaines d'intervention stratégiques du PFHC sont présentés à la figure 1.

Figure 1 : Objectifs et domaines d'intervention stratégiques du PFHC

Objectif premier du PFHC
<ul style="list-style-type: none">• Fournir un soutien financier opérationnel au HC.
Objectifs connexes du PFHC
<ul style="list-style-type: none">• Contribuer aux frais fixes de fonctionnement.• Faciliter la capacité du HC d'obtenir du financement d'autres sources gouvernementales et d'établir d'autres stratégies qui génèrent des recettes.• Permettre à l'organisme de fournir au grand public un accès continu à des activités et programmes culturels, éducatifs et récréatifs sur le secteur riverain de Toronto.
Domaines d'intervention stratégiques du PFHC
<ul style="list-style-type: none">• Les salaires et les avantages sociaux des personnes embauchées par HC.• Les coûts de fonctionnement du site, soit les frais opérationnels annuels des installations culturelles et sportives du HC et de son terrain.• La commandite et le marketing, soit les coûts de recherche de commandites et de prestations associées aux commandites et les coûts de promotion du Centre et de son emplacement auprès de la population.• Les frais administratifs, soit les coûts associés au déroulement efficient des activités quotidiennes de l'organisme.• Les immobilisations, soit les frais relatifs aux principaux biens immobilisés du HC (par exemple, les théâtres).

Source : Documents du PFHC

La figure 2 présente le modèle logique du PFHC. En fournissant de l'aide pour couvrir les coûts administratifs et opérationnels du HC, le PFHC contribue à l'organisation et à la prestation de programmes et d'événements ainsi qu'à l'engagement communautaire. À long terme, il vise à ce que les Torontois et les visiteurs apprécient la contribution sociale, culturelle et économique du HC.

Figure 2 : Modèle logique du PFHC

Résultats à court terme
<ul style="list-style-type: none">• Contribuer à l'établissement d'une assise solide pour l'administration et les activités du HC.
Résultats à moyen terme
<ul style="list-style-type: none">• Organiser et offrir des programmes et des événements culturels, récréatifs et éducatifs au HC.• La communauté participe aux activités du HC.
Résultats à long terme
<ul style="list-style-type: none">• Les Torontois et les visiteurs valorisent les incidences sociales, culturelles et économiques du HC.

Source : Documents du PFHC

2.3. Ressources du programme

Les dépenses totales prévues et réelles pour le programme entre l'exercice 2018-2019 et 2022-2023 sont présentées dans les tableaux suivants (tableaux 1 et 2). Les écarts entre les dépenses prévues et les dépenses réelles du Crédit 5 étaient dus à des modifications à l'accord de contribution du PFHC qui proposait d'accorder un financement supplémentaire au HC. Toutes les ressources du Crédit 1 utilisées pour administrer le PFHC sont réaffectées d'autres programmes ministériels administrés par la Direction générale des Arts et de la stratégie du secteur culturel de PCH. Il n'y a pas de ressources dédiées de Crédit 1 pour ce programme.

En 2019-2020, le PFHC a prévu un montant supplémentaire de 7 500 000 \$ pour améliorer l'infrastructure et les activités du HC. En 2020-2021, le PFHC a alloué au HC un montant de 1 250 000 \$ pour contrer les effets de la pandémie de COVID-19. Le Budget de 2021 a accordé un montant additionnel de 20 000 000 \$ par l'entremise du PFHC sur une période de 2 ans pour des travaux d'infrastructure urgents. Le Budget proposait un financement de 12 000 000 \$ en 2021-2022 et de 8 000 000 \$ en 2022-2023¹.

Tableau 1 : Dépenses totales prévues du PFHC (\$) par exercice, de 2018-2019 à 2022-2023

Exercice	Crédit 1 : Salaire, RASE ⁱ et F et E ⁱⁱ	Crédit 5 : S et C ⁱⁱⁱ	Total
2018-2019	60 968	5 000 000	5 060 968
2019-2020	75 145	5 000 000	5 075 145
2020-2021	85 824	5 000 000	5 085 824
2021-2022	56 831	6 500 000	6 556 831
2022-2023	317 185 ^{iv}	11 500 000	11 817 185
Total	595 953	33 000 000	33 595 953

Source : Planification financière et gestion des ressources, PCH

ⁱ Régime d'avantages sociaux des employés

ⁱⁱ Fonctionnement et entretien

ⁱⁱⁱ Subventions et contributions

^{iv} Augmentation en 2022-2023 due à un changement de méthodologie de l'allocation budgétaire.

Tableau 2 : Dépenses totales réelles du PFHC (\$) par exercice, de 2018-2019 à 2022-2023

Exercice	Crédit 1 : Salaire, RASE ⁱ et F et E ⁱⁱ	Crédit 5 : S et C ⁱⁱⁱ	Total
2018-2019	27 069	5 000 000	5 027 069
2019-2020	45 211	12 500 000	12 545 211
2020-2021	50 819	6 250 000	6 300 819
2021-2022	50 304	18 500 000	18 550 304
2022-2023	S.O.	S.O.	S.O. ^{iv}
Total	173 403	42 250 000	42 423 403

¹ Données financières du Programme de financement du Harbourfront Centre

Source : Planification financière et gestion des ressources, PCH

ⁱRégime d'avantages sociaux des employés

ⁱⁱFonctionnement et entretien

ⁱⁱⁱSubventions et contributions

^{iv}Le total des dépenses réelles n'était pas disponible lors de l'évaluation.

Le tableau 3 ci-dessous présente le nombre d'employés en équivalent temps plein (ETP) prévus et affectés au programme au cours de la période d'évaluation.

Tableau 3 : Ressources en dotation du programme (en équivalents temps plein), de 2018-2019 à 2022-2023

Exercice	ETP prévus	ETP réels
2018 -2019	2,2	2,0
2019 -2020	1,3	1,5
2020 -2021	0,5	1,1
2021 -2022	0,4	0,4
2022 -2023	1,0	1,0

Source : Données financières du PFHC

3. Approche et méthodologie de l'évaluation

3.1. Portée, échéancier, contrôle de la qualité et étalonnage

L'évaluation s'est concentrée sur la période de cinq ans compris entre les exercices 2018-2019 à 2022-2023 et a pris en considération :

- le financement avant 2018-2019 (pour les résultats à long terme);
- l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus); et
- les effets de la pandémie de COVID-19 sur le programme et sa réponse à l'évolution des besoins.

En se fondant sur les besoins de la haute direction, cette évaluation a porté sur la durabilité du financement de PCH, la capacité du HC à obtenir d'autres sources de financement et la pertinence du financement vis-à-vis le paysage culturel local actuel à Toronto.

3.2. Questions d'évaluation

Le tableau 4 donne un aperçu des questions d'évaluation selon l'enjeu de base. La grille d'évaluation dans son intégralité est présentée à l'annexe A.

Tableau 4 : Questions d'évaluation

Enjeu de base	Questions d'évaluation
Pertinence	1. Dans quelle mesure le PFHC répond-il à un besoin continu et justifiable?

	2. Dans quelle mesure le PFHC est-il harmonisé avec les priorités, les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral et du ministère?
Efficacité	3. Dans quelle mesure le PFHC a-t-il réussi à atteindre les résultats escomptés?
Efficience	4. Dans quelle mesure le PFHC est-il exécuté de façon efficiente?

3.3. Méthodes de collecte de données

Une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives de collecte de données a été utilisée pour répondre aux questions et aux enjeux de l'évaluation. Il s'agissait notamment des méthodes suivantes :

Tableau 5 : Résumé des méthodologies

Méthodologie	Description
Examen des documents du programme	Comprenait l'examen des documents ministériels et stratégiques, des documents et des rapports du programme et d'autres documents pertinents (comme les politiques).
Examen des données du programme	Comprenait l'examen des données financières et sur le rendement.
Examen de la documentation	Comprenait l'examen de plus de 55 documents externes provenant de sources de documentation publiées : rapports, sites Web, articles de journaux et de périodiques, recherches et analyses sur l'opinion publique.
Entrevues menées auprès de répondants clés	Réalisation de 10 entrevues auprès des représentants de PCH, des principaux intervenants internes et externes clés du PFHC et des partenaires financiers du PFHC.

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

Le tableau 6 ci-dessous donne un aperçu des principaux défis de la présente évaluation et des stratégies d'atténuation connexes.

Tableau 6 : Limites de l'évaluation et stratégies d'atténuation

Limites	Stratégie d'atténuation
<p>Manque de littérature disponible : En raison de la nature unique du PFHC et du Harbourfront Centre, il a été difficile de trouver des programmes et des organismes comparables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pour trouver des points de comparaison avec d'autres programmes et organismes de soutien, l'équipe d'évaluation a élargi les termes de recherche, les sources et les bases de données dans le but d'accroître la disponibilité de la littérature et des publications médiatiques connexes, tout en tenant compte du caractère unique du PFHC. • Toutes les données quantitatives et qualitatives identifiées lors de l'analyse documentaire ont été triangulées avec d'autres sources de données pour valider les résultats observés.
<p>Participation plus faible que prévu des personnes interviewées : L'évaluation avait prévu à l'origine un total de 15 entrevues avec une variété d'intervenants. Cependant, certaines entrevues n'ont pu être réalisées en raison du manque de disponibilité pendant la période d'évaluation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'équipe d'évaluation a ajusté l'horaire lorsque possible pour tenir compte de la disponibilité des informateurs clés. • L'équipe d'évaluation s'est assurée d'avoir une représentativité diversifiée au sein du groupe d'informateurs clés interviewés pour contribuer aux points de vue différents et donner un aperçu complet de tous les indicateurs d'évaluation pertinents.
<p>Non-disponibilité des données du programme pour la dernière année de la période visée par l'évaluation : L'évaluation s'étend sur la période allant de l'exercice 2018-2019 à 2022-2023. Cependant, certaines données du programme n'étaient pas encore disponibles pour l'exercice 2022-2023, car la phase de la collecte des données de l'évaluation s'est</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'équipe d'évaluation s'est assurée d'utiliser toutes les données disponibles et pertinentes du programme pour couvrir la plus grande partie possible de la période d'évaluation. • Les données du programme pour l'exercice 2017-2018 ont été prises en compte par l'équipe d'évaluation pour permettre une comparaison historique avec les années à l'étude, y compris les fluctuations des indicateurs clés.

déroulée entre janvier et mars 2023.

4. Constatations

4.1. Pertinence

4.1.1. Besoin continu du programme

Question d'évaluation : Dans quelle mesure le PFHC répond-il à un besoin continu et justifiable?

Principales constatations :

- Le financement versé par le PFHC est essentiel au maintien des activités du HC. Grâce au financement reçu par l'entremise du PFHC, les opérations du HC sont restées stables pour assurer que l'organisation puisse continuer à offrir une programmation diversifiée au public, y compris pendant la pandémie où elle s'est tournée vers l'offre de programmes en ligne lorsqu'elle a misé sur les programmes offerts en ligne.
- Même si le PFHC a réagi en fournissant des fonds d'immobilisations ponctuels afin de pallier aux besoins urgents au cours de la période d'évaluation, le HC a également un besoin continu de fonds pour les dépenses en immobilisation afin d'améliorer et de maintenir son campus et ses installations.

Le financement versé par le PFHC joue un rôle déterminant dans les activités du Harbourfront Centre

Au cours de la période de cinq ans visée par cette évaluation, le PFHC a fourni un financement de près de 57 millions de dollars (environ 29,3 millions de dollars en fonds d'exploitation et 27,5 millions de dollars en fonds d'immobilisations) au HC et il accordera un financement supplémentaire annuel allant jusqu'à 6,5 millions de dollars jusqu'en 2025-2026². La contribution annuelle dans le cadre du PFHC a été fondamentale pour la capacité du HC à assumer les frais opérationnels suivants :

- Salaires et avantages sociaux;
- Coûts de fonctionnement du site;
- Marketing et commandite;
- Coûts administratifs liés au maintien des opérations quotidiennes de l'organisation;
- Infrastructure d'immobilisations.

Les activités du Harbourfront Centre varient considérablement et comprennent l'organisation de programmes culturels, l'exploitation de marinas, la voile, l'exploitation d'un stationnement commercial et des baux à des locataires d'espaces commerciaux.

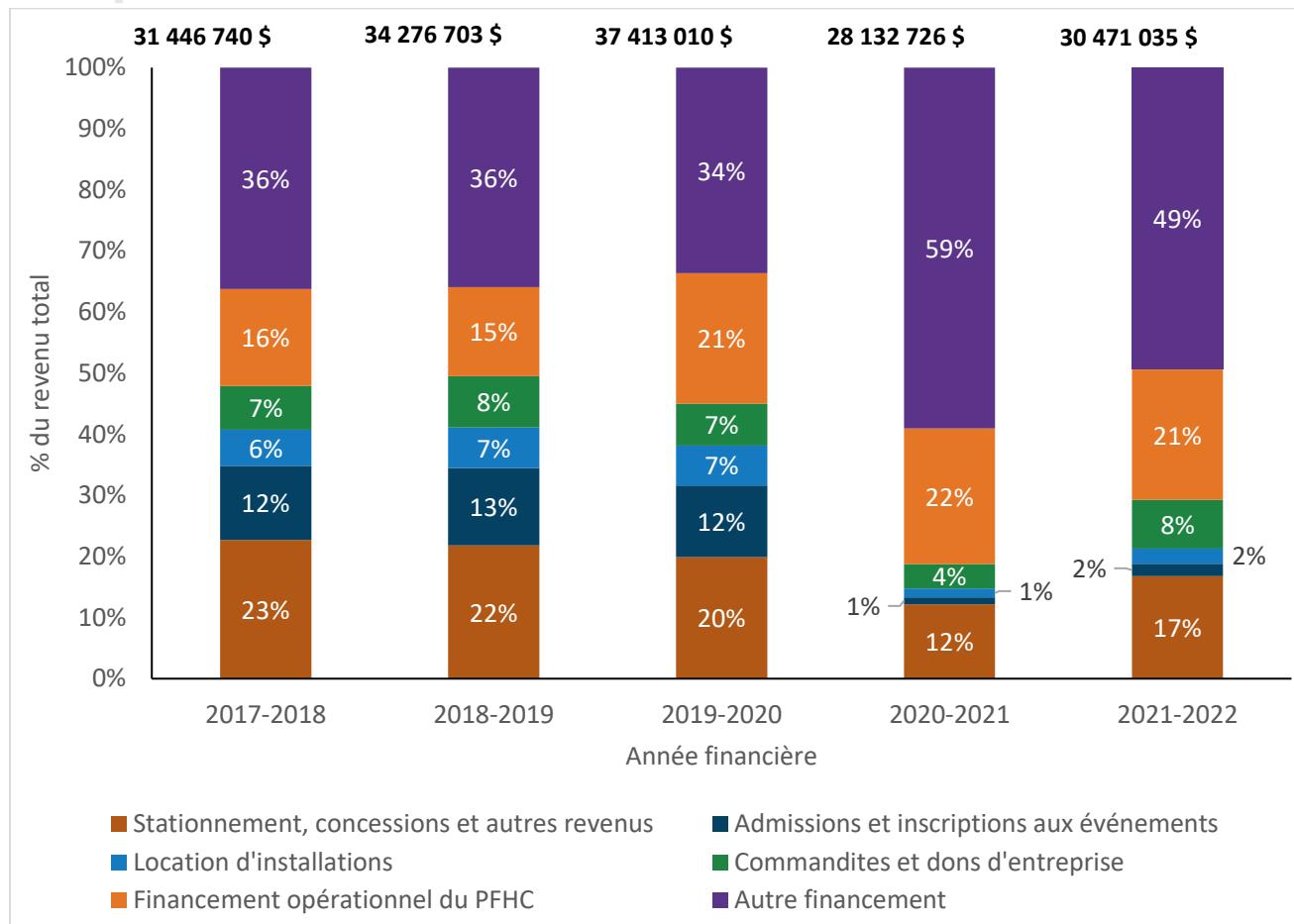
² Données financières du Programme de financement du Harbourfront Centre

Il y a un besoin non comblé de sécuriser les sources d'investissements en immobilisations. Le HC exploite un campus avec des installations vieillissantes qui nécessitent de plus en plus de travaux de réparation, d'entretien et d'amélioration pour demeurer attrayantes aux yeux du public et augmenter les sources de revenus. Le HC estime que l'investissement nécessaire pour maintenir et moderniser ses installations est d'environ 106 millions de dollars au cours des 20 prochaines années. Le HC a apporté et continue d'apporter des améliorations aux immobilisations pour assurer la sécurité³ et revitaliser ses installations afin de renforcer la capacité de l'organisation à attirer les donateurs privés et accroître les possibilités de programmation et de location.

Le HC a accès à un vaste éventail de sources de financement, bien qu'il y ait des pressions qui s'exercent et des changements qui surviennent au fil du temps (figure 3). Le PFHC a fourni environ 15 % à 20 % de l'ensemble des sources de revenus au cours de la période d'évaluation. Au cours des dernières années, il y a eu une diminution des revenus provenant de sources autres que gouvernementales, lesquelles comprennent la vente de billets, les frais de stationnement, les commandites du secteur privé et les dons des particuliers. De plus, le gouvernement provincial n'accorde au HC que des subventions de programmation qui ne couvrent pas les dépenses de fonctionnement.

³ Ministère du Patrimoine canadien. 11 août 2021. *Le gouvernement du Canada accorde des fonds au Centre Harbourfront de Toronto pour des travaux d'infrastructure urgents*. Disponible à l'adresse : <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/nouvelles/2021/08/le-gouvernement-du-canada-accorde-des-fonds-au-centre-harbourfront-de-toronto-pour-des-travaux-dinfrastructure-urgents.html>

Figure 3 : Tendance sur 5 ans des sources de revenus du HC⁴



Source : Données financières du HC

Cette tendance à la baisse des revenus ne se remarque pas uniquement au HC. D'autres organismes artistiques et culturels de taille comparable, comme le Centre des Arts de la Confédération, le Ballet national du Canada, le Musée royal de l'Ontario et la Compagnie d'opéra canadienne ont également connu des baisses semblables⁵. En général, le déclin observé ces dernières années est dû à des ralentissements économiques et à des changements de priorités du gouvernement. La pandémie de COVID-19 a certainement aussi eu un effet négatif en 2020 et 2021.

⁴ La catégorie « Autres produits » représente tous les autres fonds reçus par le HC en dehors de ceux obtenus par le biais du financement opérationnel du PFHC et des opérations courantes du Centre, y compris ceux provenant : de la Subvention salariale d'urgence du Canada, de la Subvention d'urgence pour le loyer du Canada, des contributions en frais de fonctionnement de la Ville de Toronto, des subventions de programmation du gouvernement, de la Harbourfront Foundation et des apports en immobilisation amortis du PFHC.

⁵ Nestruck, J.K. et Taylor, K. 14 mai 2021. « Arts endowments are worth millions. So why can't organizations draw on them to survive the pandemic? ». *The Globe and Mail*. Disponible à l'adresse : <https://www.theglobeandmail.com/arts/article-arts-endowments-are-worth-millions-so-why-cant-organizations-draw-on/>

Cependant, contrairement à d'autres organismes artistiques et culturels comme le Centre des arts de la Confédération et La Fourche à Winnipeg, le HC n'a pas accès à d'autres sources de revenus provenant d'un fonds de dotation. Un fonds de dotation assure aux organismes une meilleure stabilité financière, en particulier lorsque les autres sources de revenus fluctuent. Dans le cas du HC, la Harbourfront Foundation a été établie en 1991 pour gérer un fonds de dotation potentiel. Même si les revenus de ce fonds de dotation devaient être tirés de la cession de biens fédéraux spécifiques détenus par la Harbourfront Foundation, cela ne s'est pas concrétisé. Plutôt que de servir comme un fonds de dotation, la Harbourfront Foundation joue un rôle limité en matière de levée de fonds pour le HC et agit plutôt comme un intermédiaire permettant d'acheminer les bénéfices provenant des revenus de location et de l'exploitation d'un stationnement.

Le PFHC a répondu à l'évolution des besoins de certaines façons

Le financement du PFHC fournit au HC la capacité opérationnelle de répondre à certains des besoins changeants du public. Cela comprenait notamment l'offre de divers programmes et événements pour mobiliser les communautés multiculturelles de Toronto, et l'offrir des programmes accessibles en éliminant les obstacles physiques et financiers pour autant d'événements et de programmes du HC que possible. Environ 70 % des activités du HC sont gratuites⁶.

Avec près de 90 % des résidents de Toronto qui croient que les arts améliorent la qualité de vie à Toronto, le secteur artistique demeure très pertinent pour la population locale⁷. Cependant, le secteur des arts et de la culture est de plus en plus compétitif et le HC doit trouver des façons de conserver sa pertinence dans un domaine où d'autres projets et offres artistiques et culturels ont également reçu des fonds du gouvernement au cours des dernières années⁸. Avec la concurrence accrue au sein du secteur des arts et de la culture de Toronto, certains des intervenants interrogés ont fait remarquer que le HC a peiné à demeurer concurrentiel, en particulier en raison de l'entretien inadéquat de son campus.

Le HC a reconnu la nécessité de se rétablir dans le paysage artistique et culturel torontois et a utilisé les fonds octroyés par le PFHC pour apporter des améliorations et des réparations aux immobilisations en vue d'améliorer ses salles de spectacle pendant la période d'évaluation. Le HC a également confié à des consultants externes le soin d'entreprendre un changement de marque et une révision du mandat et de la vision de l'organisation, ce qui permettra de réévaluer la mission, les offres et les valeurs du Centre pour soutenir une identité visuelle renouvelée⁹. Ces efforts devraient consolider la position du HC dans le paysage culturel au rang des centres culturels et artistiques dont le mandat est de connecter les

⁶ Ministère du Patrimoine canadien. 14 septembre 2018. *Évaluation du Programme de financement du Harbourfront Centre 2014–2015 à 2017–2018*. Disponible à l'adresse : <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/organisation/publications/evaluations/programme-de-financement-du-harbourfront-centre.html>

⁷ Toronto Arts Foundation. 2018. *Arts Stats 2018: Why the Arts Matter*. Disponible à l'adresse : <https://torontoartsfoundation.org/tac/media/taf/Research/2018-TAF-Arts-Stats-booklet.pdf>

⁸ Gouvernement du Canada. 8 juillet 2022. *Le gouvernement du Canada investit plus de 1,4 million de dollars à l'appui des arts et de la culture dans la région du Grand Toronto*. Disponible à l'adresse : <https://www.canada.ca/fr/developpement-economique-sud-ontario/nouvelles/2022/07/le-gouvernement-du-canada-investit-plus-de-14million-de-dollars-a-lappui-des-arts-et-de-la-culture-dans-la-region-du-grand-toronto.html>

⁹ Patrimoine canadien. *Rapport annuel du PFHC 2021-2022*.

artistes au public et aux visiteurs. Le lancement de la nouvelle image de marque du HC est prévu en 2023 et coïncide avec le 50^e anniversaire de l'organisme.

On s'attend à ce que les installations rénovées et la nouvelle image de marque permettent au campus du HC de rester pertinent et d'attirer un plus grand nombre de visiteurs et de commandites d'entreprise. Cependant, la majeure partie de ces travaux ne sont pas encore terminés et on ignore encore dans quelle mesure les bénéfices attendus seront réalisés.

Le PFHC a aidé le HC dans sa réponse à la pandémie de COVID-19

Le HC a subi les répercussions négatives de la pandémie en 2020-2021 et 2021-2022. En raison des mesures de santé publique, le HC n'a pas été en mesure d'assurer la prestation régulière de ses programmes au cours de ces 2 années. Le PFHC a identifié les répercussions de la pandémie sur le HC et lui a accordé un financement de 1,25 million de dollars en 2020-2021¹⁰ par l'intermédiaire du Fonds de soutien d'urgence COVID-19. Le HC a notamment bénéficié du soutien supplémentaire de divers autres programmes de financement tels que le Fonds du Canada pour la formation dans le secteur des arts et le Fonds du Canada pour la présentation des arts. Ce fonds d'urgence a permis au HC de poursuivre ses activités et de préserver l'intégrité de son campus. Bien que de nombreux programmes du HC aient été annulés ou reportés, les fonds du PFHC ont permis à l'organisme de tenir compte de l'évolution des réalités opérationnelles pendant la pandémie en se tournant vers une offre de programmes en ligne.

4.1.2. Harmonisation avec les priorités fédérales et les rôles et responsabilités de PCH

Question d'évaluation : Dans quelle mesure le PFHC est-il harmonisé avec les priorités, les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral et du ministère?

Principales constatations :

- Le PFHC s'harmonise avec les priorités, les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral et du ministère, y compris ceux liés au rayonnement des arts et de la culture, à l'action contre les changements climatiques, ainsi qu'à l'équité, à la diversité, à l'inclusion et à l'accessibilité (EDIA).
- Même s'il existe une bonne harmonisation avec le mandat de PCH, il pourrait y avoir d'autres options de mise en œuvre du PFHC.

Le PFHC s'harmonise avec les priorités de PCH et du gouvernement fédéral, notamment celles liées aux arts et à la culture

Le HC est considéré comme un « centre culturel d'importance clé qui contribue à la vitalité du secteur portuaire de Toronto » et est un jalon de première importance pour les visiteurs du Canada et du monde

¹⁰ Ministère du Patrimoine canadien. 1er février 2022. *Rapport sur les résultats ministériels 2020-2021*. Disponible à l'adresse : <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/organisation/publications/plans-rapports/rapport-resultats-ministeriel-2020-2021.html>

entier¹¹. PCH est responsable des domaines de compétence « liés à l'identité, aux valeurs, au développement culturel et au patrimoine canadiens », incluant le multiculturalisme, les arts et le patrimoine culturel ainsi que des industries telles que les arts de la scène, l'édition et le film. L'aide financière accordée par le PFHC aux activités artistiques et culturelles du HC cadre bien avec le mandat de PCH.

Le PFHC appuie également d'autres priorités du gouvernement, y compris celles liées à l'IDEA et au développement durable

Il y a une certaine harmonisation entre le PFHC et les priorités du gouvernement fédéral liées à l'IDEA. Pour renforcer son engagement à l'égard des valeurs de l'IDEA, le HC a créé les comités de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (DEI) et de l'accessibilité, en plus de mettre en œuvre un programme de formation en ligne sur la prévention de la discrimination, du harcèlement et de la violence au travail, lequel est une exigence de formation annuelle pour tous les employés du HC. Le HC a démontré sa volonté d'améliorer l'accessibilité de son campus, de ses événements et de ses programmes par l'inclusion de portes, d'entrées, de rampes, de kiosques, de comptoirs et des sièges accessibles dans le cadre des améliorations prévues à ses immobilisations. Les obstacles financiers à la participation aux événements et au programme ont également été réduits, 70 % des activités étant maintenant gratuites pour le public. Les efforts déployés par le HC pour solidifier son engagement vis-à-vis les valeurs de l'IDEA sont rendus compte à PCH au moyen de divers mécanismes de rapport du PFHC.

Le plan du rendement énergétique carboneutre du HC, qui fait partie intégrante des investissements en immobilisation de l'organisation, illustre son alignement avec les priorités du gouvernement en matière d'action contre les changements climatiques. Ce plan est soutenu par des fonds d'immobilisations qui ont été reçus par l'entremise du PFHC et qui ont permis la réalisation d'une partie des rénovations d'établissement, lesquelles comprennent des rénovations misant sur des énergies durables et renouvelables grâce à l'installation de panneaux solaires et à l'amélioration du chauffage, de la ventilation et de la climatisation sur le campus du HC.

Même s'il existe une bonne harmonisation avec le mandat de PCH, il pourrait y avoir d'autres options de mise en œuvre du PFHC

PCH demeure un ministère fédéral bien placé pour assurer la prestation du PFHC, principalement en raison de ses activités portant sur les communautés, la culture et les arts. Il est aussi un ministère dont le travail consiste principalement à fournir des fonds sous forme de subventions et de contributions aux collectivités et à d'autres organismes.

Cependant, il vaut la peine de tenir compte de la mesure dans laquelle d'autres entités pourraient aider le HC à établir une assise financière stable pour l'organisation. Étant donné son objectif de générer des

¹¹ Ministère du Patrimoine canadien. 11 août 2021. *Le gouvernement du Canada accorde des fonds au Centre Harbourfront de Toronto pour des travaux d'infrastructure urgents*. Disponible à l'adresse : <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/nouvelles/2021/08/le-gouvernement-du-canada-accorde-des-fonds-au-centre-harbourfront-de-toronto-pour-des-travaux-dinfrastructure-urgents.html>

retombées économiques importantes, il pourrait être opportun pour le HC de solliciter un soutien financier supplémentaire auprès d'organismes dont les activités portent sur le développement économique.

4.2. Efficacité

4.2.1. Réalisation des résultats attendus du programme

Question d'évaluation : Dans quelle mesure le PFHC a-t-il réussi à atteindre les résultats escomptés?

Principales constatations :

- Le PFHC contribue à la stabilité de l'administration et des activités du HC de diverses façons. Le PFHC fournit le soutien opérationnel permettant au HC d'offrir des programmes et événements culturels, récréatifs et éducatifs qui ont fait naître un engagement important auprès de la communauté.
- En aidant le HC à offrir diverses activités et à générer des retombées économiques, le PFHC contribue à l'obtention des résultats escomptés à plus long terme des Torontois et des visiteurs qui apprécient la contribution sociale, culturelle et économique du HC.
- Bien que la contribution du PFHC à ses activités ne soit pas négligeable, le HC ne dispose pas encore de fondements opérationnels durables. Il ne dispose pas non plus de recettes suffisantes pour remédier à ses besoins pressants en matière d'amélioration de ses immobilisations, lesquelles pourraient en retour l'aider à générer des revenus supplémentaires, y compris des commandites et d'autres sources de financement. Cette incertitude financière est un obstacle majeur à la maximisation des résultats attendus.
- En général, les objectifs, le modèle logique et les mesures de rendement connexes du PFHC sont utiles et appropriés pour la responsabilisation et la prise de décisions. Les considérations de l'ACS Plus sont intégrées dans les objectifs, la conception et les mesures de rendement du programme.

Le PFHC contribue aux coûts opérationnels du HC

Le financement opérationnel qu'octroie le PFHC au HC renforce la capacité organisationnelle et de l'organisme et lui fournit les assises qui lui sont nécessaires pour offrir des événements et des programmes artistiques et culturels. Au cours de la période couverte par l'évaluation, ce financement a permis au HC de commencer à corriger son problème de déficit, d'améliorer ses systèmes internes, de fournir de nouveaux niveaux d'expertise au sein de l'organisation tout en maintenant en fonction le personnel en place, de couvrir les coûts d'exploitation des bâtiments et des structures du HC ainsi que les autres frais administratifs engagés pour maintenir ses activités quotidiennes.

Les activités du HC dépendent fortement du financement provenant des gouvernements fédéral et municipal

Bien que le financement du PFHC ait représenté une part importante du budget de fonctionnement du Centre, le HC ne dispose pas actuellement d'une base financière durable aux plans de l'administration et des opérations. Même avec les modifications apportées à l'accord de financement du PFHC visant à augmenter le financement opérationnel annuel du HC de 5 millions de dollars à 6,5 millions de dollars, le HC a déclaré un déficit de 2,5 millions de dollars pour 2021-2022.

En plus de dépendre du PFHC pour soutenir ses activités, le HC dépend également des capitaux fournis exceptionnellement par le PFHC pour entretenir et améliorer les installations de son campus. Les personnes interrogées dans le cadre de l'évaluation ont indiqué que ces investissements en immobilisation devraient contribuer à une croissance des recettes d'exploitation de l'organisme et rehausser sa capacité d'attirer des commandites du secteur privé. Cependant, d'autres sources de revenus seront nécessaires pour permettre au HC d'avoir une assise financière stable, car cela permettrait au Centre de répondre de manière proactive aux besoins en matière d'entretien et d'amélioration de ses installations, augmentant ainsi la valeur et la durée de vie utile de ses immobilisations actuelles.

Comme mentionné précédemment, même si un fonds de dotation était initialement prévu lors de la création du HC en 1990, celui-ci ne s'est pas matérialisé. Les fonds de dotation sont utilisés par des organismes similaires comme des mécanismes de soutien à long terme puisqu'ils offrent une source de revenu perpétuel qui est susceptible de réduire la dépendance d'un organisme aux activités annuelles de levée de fonds et aux subventions gouvernementales.

Le PFHC permet au HC d'offrir des programmes culturels, récréatifs et éducatifs

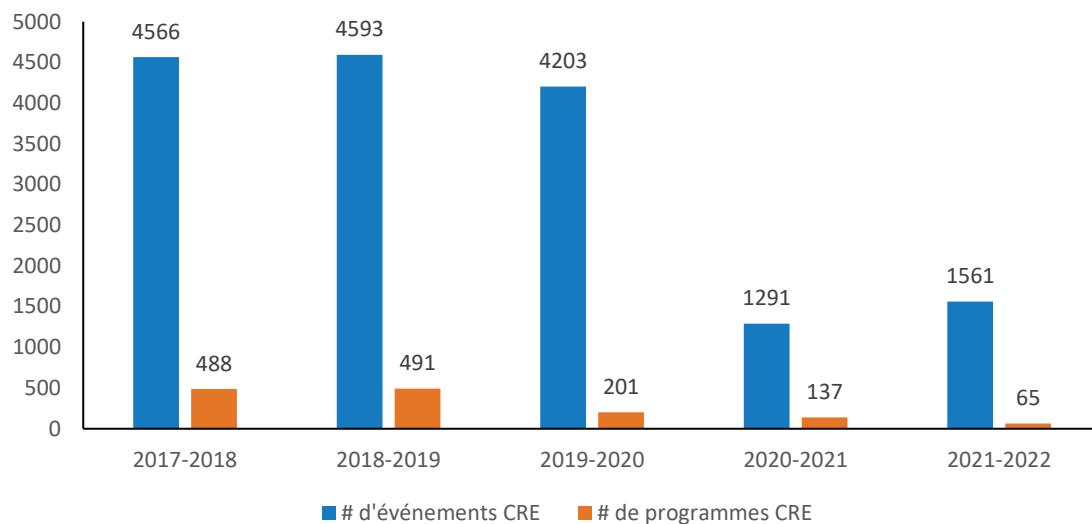
Le PFHC a joué un rôle déterminant dans la prestation d'un soutien opérationnel stable pour permettre au HC d'organiser et d'offrir divers programmes et événements culturels, récréatifs et éducatifs (CRE) qui ont bénéficié de la participation active de la communauté. Les événements et la programmation du HC comprennent une variété de formes d'expression artistique comme la musique, le théâtre contemporain, la danse, le cirque, l'artisanat, les arts visuels, la littérature, les arts Autochtones, les performances décontractées et la célébration des diverses cultures. Les points saillants de ces événements et programmes coordonnés et animés par le HC comportent ce qui suit :

- Nordic Bridges (2022) – organisée et produite par le HC avec l'appui de Conseil nordique des ministres, cette initiative culturelle d'une durée d'un an favorise les échanges culturels entre la région nordique et le Canada dans les domaines du théâtre, de la danse, du cinéma et des arts visuels et du design. Dans le cadre de la mise en œuvre de ce programme, le HC collabore avec 20 partenaires culturels dans 10 villes canadiennes.
- Speak, Surge, Amplify (2021) – une série de spectacles numériques axés sur l'aspect intersectionnel de la culture autochtone canadienne et les personnes 2SLGBTQ+ dans le cadre du Mois national de l'histoire autochtone et du Mois de la fierté.
- Festival Brave (2019) : Secret Lives, Second Chances – un festival artistique mettant en vedette

des artistes qui ont créé de nouveaux parcours artistiques ou qui ont exploré des talents cachés plus tard dans leur carrière. Plus particulièrement, le festival Brave de 2019 a présenté le musée des relations rompues, au Artport Gallery, fracassant tous les records précédents de fréquentation de cet espace avec 30 310 visiteurs.

Au cours des années non pandémiques, le HC a organisé en moyenne chaque année plus de 4 000 événements et près de 500 programmes (figure 4). Outre les participants et les visiteurs du campus, le HC a offert des programmes aux jeunes de la ville de Toronto dans le cadre d'activités de camps et de visites d'écoles, qui ont accueilli environ 30 000 enfants et étudiants annuellement.

Figure 4 : Activités CRE du HC, de 2017-2018 à 2021-2022



Source : Documents du PFHC

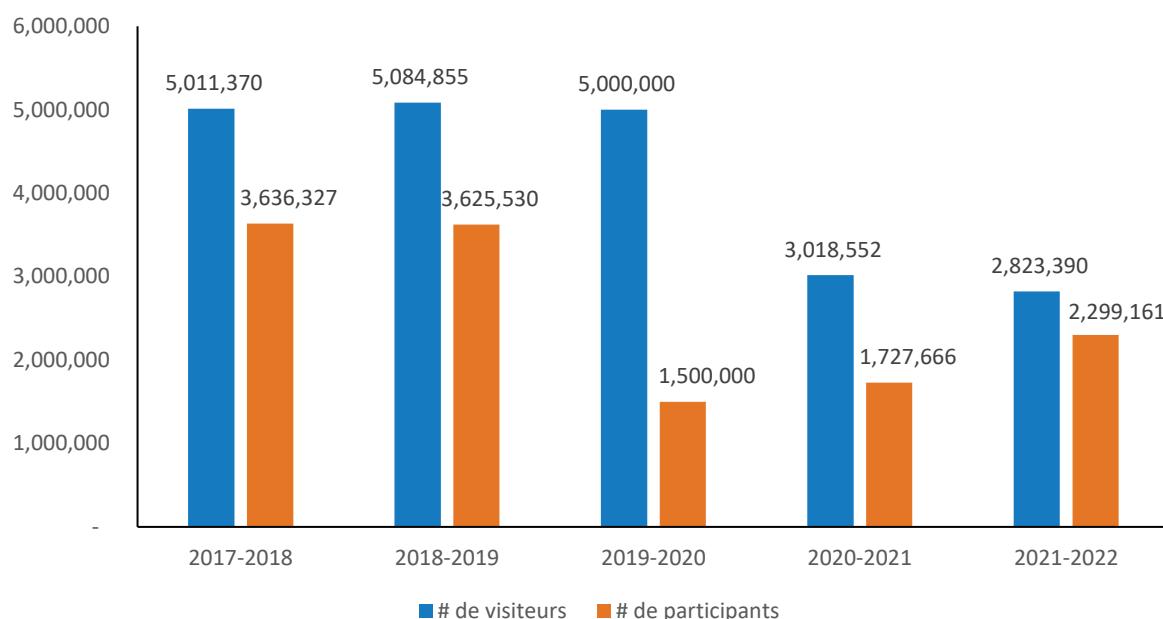
Même si le nombre de programmes CRE semble avoir fortement diminué en 2019-2020, cela n'était pas lié à la pandémie. L'équipe de la haute direction du HC a entrepris une révision de ses méthodes d'établissement de rapports sur les événements et les programmes. Les changements apportés à la méthodologie ont eu une incidence sur le nombre total de programmes CRE déclarés en 2019-2020.

Pendant la pandémie de COVID-19, le nombre d'événements et de programmes a diminué, à seulement 1 291 événements et 137 programmes en 2020-2021. Malgré les défis posés par la pandémie, le HC a pu avoir recours au soutien financier opérationnel du PFHC pour convertir une partie de son contenu artistique et culturel en formats numériques en ligne. En 2020-2021, les programmes en ligne du HC ont attiré 285 935 participants, ce qui représentait environ 17 % du nombre total de ses participants pour l'année. Cette transition vers les formats numériques en ligne a permis au HC de poursuivre la

prestation de ses programmes CRE, lorsque des restrictions en matière de santé publique ont été imposées en raison de la pandémie.

Le nombre annuel de participants¹² et de visiteurs¹³ du HC a diminué pendant les années de pandémie. Avant la pandémie, le HC accueillait annuellement 3,6 millions de personnes qui participaient activement à ses programmes et 5 millions de visiteurs qui accédaient à son campus. Cependant, au cours des années de la pandémie, ces chiffres ont diminué pour passer à environ 3 millions de visiteurs et 2,3 millions de participants par an (Figure 5).

Figure 5 : Tendance sur 5 ans du nombre de visiteurs et de participants du HC



Source : Documents du PFHC

Bien que les données sur les visiteurs et les participants aux programmes du HC semblent suggérer une diminution du nombre de participants au cours de l'exercice 2019-2020, les modifications apportées aux méthodes de collecte ont eu une incidence sur ces données. En juillet 2019, le HC est entré en partenariat avec Beanfield Metroconnect pour installer des points d'accès Wi-Fi à l'échelle du campus afin de permettre le suivi des visiteurs sur tout le campus. Au cours de la période d'installation, la haute direction du HC a examiné les renseignements à sa disposition pour établir une nouvelle base de référence pour les visiteurs et les participants : « Le HC accueille 5 millions de personnes à son site chaque année, dont 1,5 million de visiteurs qui participent à des activités artistiques, culturelles,

¹² Les participants désignent les personnes qui choisissent consciemment de participer à des programmes et/ou à des événements au HC. Les participants sont également considérés comme des visiteurs.

¹³ Les visiteurs désignent les personnes qui traversent le campus du HC.

éducatives et récréatives ». Ces données ont été utilisées pour combler les données manquantes pour l'exercice 2019-2020, comme en faisait foi le rapport final annuel du PFHC de cet exercice.

De plus, le nombre de visiteurs indiqué pour chaque exercice risque de ne pas être vraiment représentatif du nombre de personnes distinctes. Le système utilisé pour faire le suivi de cet indicateur peut compter certains individus en double s'ils visitent le campus à plusieurs reprises ou s'ils ont plusieurs appareils dans la zone de couverture des points d'accès Wi-Fi à l'échelle du campus pendant leur visite. Il y a aussi un chevauchement entre les mesures des participants et celles des visiteurs, car chaque participant est également compté comme un visiteur. Néanmoins, ces chiffres fournissent certaines indications quant à la mesure dans laquelle les programmes et les événements du HC sont accueillis et adoptés par la communauté.

Les états financiers du HC montrent que les dépenses pour les événements et les installations ont diminué pendant les années de pandémie. Les incidences de la pandémie de COVID-19 s'estompant, les chiffres présentés dans les états financiers les plus récents de l'exercice 2021-2022 montrent une augmentation des dépenses pour les événements et les installations, ainsi qu'une augmentation des recettes de stationnements, les concessions et les autres produits liés aux événements. Cela indique que les programmes et les événements CRE ainsi que la participation communautaire suivent tous une tendance vers leurs niveaux prépandémiques.

Le PFHC contribue à l'appréciation qu'ont les Torontois et des visiteurs du HC

Le HC a retenu les services d'un consultant externe pour mener des recherches afin de mieux comprendre les auditoires du Centre et leurs perceptions à l'égard du Centre. Cette recherche a révélé que les Torontois et les visiteurs ressentent un lien émotionnel solide tant avec le secteur Harbourfront qu'avec le HC lui-même. Cette recherche a démontré que ces personnes éprouvaient non seulement un sentiment d'appartenance au HC, mais aussi un amour et une fierté pour le Centre.

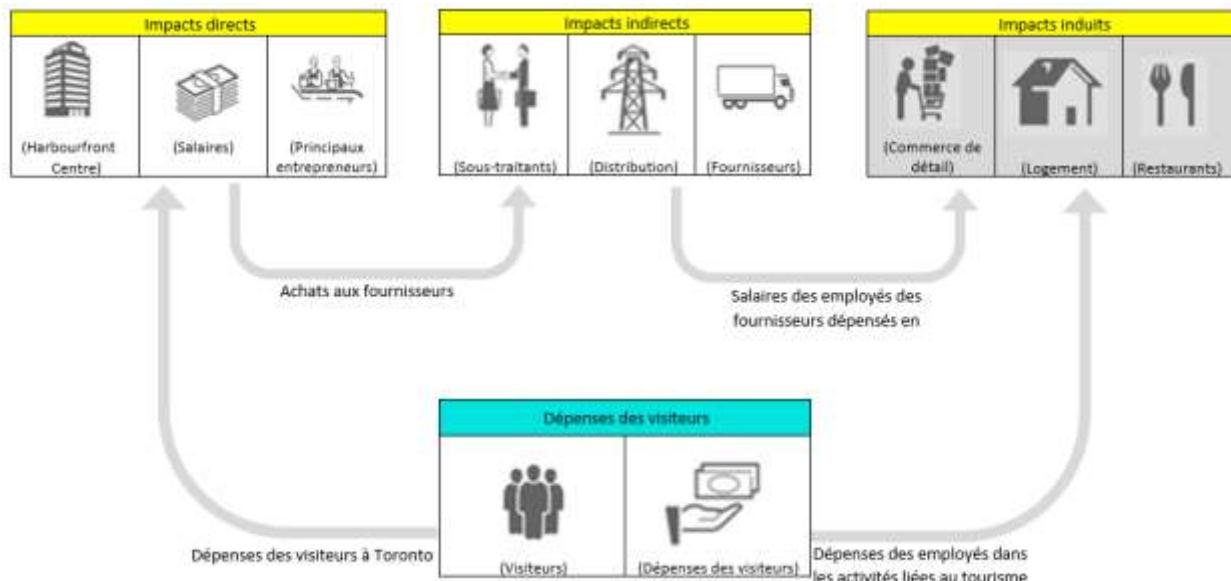
Les fonds du PFHC, combiné à d'autres sources de financement et au soutien de centaines de bénévoles, contribuent chaque année à la capacité du HC à offrir un certain nombre d'activités et de programmes. Ces activités comprennent la réhabilitation du secteur riverain de Toronto, la création d'un espace riverain dont le public peut profiter et la prestation de programmes artistiques et culturels gratuits. Le HC travaille avec des centaines d'organisations culturelles et communautaires pour proposer des événements et des festivals reflétant la diversité de la société canadienne, en plus de soutenir un large éventail d'artistes et de communautés. Chaque année, le HC embauche plus de 1 000 artistes professionnels et dépense plus d'un million de dollars en cachets.

Les personnes interviewées ont souligné qu'en raison de la nature multidisciplinaire de ces activités et de ces offres, on ne pouvait comprendre la pleine valeur des activités et programmes. Étant donné que les activités sont réparties sur un large éventail d'impacts et ne ciblent pas un seul domaine en particulier, l'identité du HC peut ne pas être bien comprise par les Torontois et les visiteurs.

Le PFHC entraîne des avantages économiques pour le HC

Les activités du HC et les dépenses des visiteurs génèrent des retombées économiques importantes aux niveaux locaux, régional et provincial. La figure 6 présente un aperçu visuel des contributions économiques du HC.

Figure 6 : Sources des contributions économiques du HC



Source : documents du programme PFHC

En 2019-2020, une étude d'impact économique réalisée par le HC a démontré les retombées économiques directes et indirectes considérables découlant des activités du HC en termes de dépenses brutes, de produit intérieur brut (PIB), de salaires et d'ETP. En particulier, l'étude a révélé qu'au niveau régional, les dépenses de fonctionnement du HC contribuent aux dépenses brutes à hauteur de 43,2 millions de dollars, au PIB à hauteur de 21,6 millions de dollars, aux salaires à hauteur de 21,8 millions de dollars, en plus de soutenir 384 emplois ETP par année dans la région métropolitaine de recensement de Toronto. De plus, les dépenses des visiteurs du HC contribuent aux dépenses brutes à hauteur de 202,8 millions de dollars, au PIB à hauteur de 139,6 millions de dollars, aux salaires à hauteur de 104,3 millions de dollars en salaires, en plus de soutenir 3 101 emplois ETP par année au niveau régional.

La mesure du rendement soutient les obligations redditionnelles et afférentes à la prise de décisions de plusieurs façons

Les objectifs et les mesures du rendement du PFHC sont axés sur le soutien des activités du HC, en particulier celles ayant trait aux priorités sociales, culturelles et de diversité du HC.

Le cadre actuel de mesure du rendement n'incite ni n'aide pleinement le HC à atteindre une meilleure viabilité financière. L'un des principaux buts du PFHC consiste à financer le HC afin qu'il puisse obtenir du financement d'autres sources gouvernementales et établir d'autres stratégies qui génèrent des recettes. Cependant, plusieurs éléments de preuve semblent indiquer que le HC a continué d'éprouver des difficultés à attirer d'autres sources de financement autres que PCH. De plus, le déficit opérationnel du HC présente un risque qui peut avoir une incidence sur le programme et la réalisation des résultats à court terme ayant trait à la viabilité financière du HC.

Le HC est confronté au besoin urgent de réparer, d'entretenir et de moderniser son campus et ses installations actuels afin de maintenir leur pertinence, de continuer à attirer des visiteurs et des participants aux programmes et aux événements et de renforcer sa capacité à générer des revenus à partir d'autres sources. Même si des fonds en immobilisations ont été alloués par l'entremise du PFHC pour régler enjeux touchant les immobilisations, le plein impact de cet investissement n'est pas encore visible.

Le HC a intégré les considérations d'ACS Plus

Le conseil d'administration du HC travaille en étroite collaboration avec l'équipe de la haute direction du HC pour offrir des programmes et des événements qui reflètent la collectivité diversifiée de Toronto et de ses visiteurs. L'engagement du HC envers l'ACS Plus est mis en lumière par l'accent qu'il met sur les valeurs de l'IDEA dans ses structures de gouvernance, ses produits de sensibilisation et de communication et ses documents stratégiques et de planification.

Pour renforcer son engagement à l'égard de l'ACS Plus et de l'IDEA au cours de la période d'évaluation, le personnel du HC a retenu les services d'un consultant externe pour l'aider dans les conversations, les ateliers d'acquisition des compétences, la mise sur pied du comité et l'examen et l'élaboration de politiques. De plus, le HC a continué d'investir dans les travaux des artistes féminines, des artistes autochtones, des artistes noirs, des artistes de couleur et des artistes sourds ou présentant un handicap et à les soutenir dans le cadre de sa programmation multidisciplinaire. Le HC organise également des festivals mettant à l'honneur différents pays, comme Nordic Bridges, qui favorise les échanges culturels entre la région nordique et le Canada dans les domaines du théâtre, de la danse, du cinéma et des arts visuels et du design.

Grâce à ces initiatives, le financement du PFHC soutient un large éventail de collectivités par le biais du HC et le PFHC respecte et renforce les engagements du HC à l'égard de la diversité. En réponse à une recommandation formulée dans la précédente évaluation du PFHC, soit d'élaborer des indicateurs d'ACS Plus et d'améliorer les données, le HC a mis en œuvre un sondage en 2022 pour créer un inventaire des données disponibles liées à l'ACS Plus afin d'éclairer les exigences du PFHC en matière de présentation de rapports. Même si les résultats n'étaient pas disponibles, le HC avait également pris des mesures pour préparer son premier ensemble de données sur l'ACS Plus au cours de la période d'évaluation.

Les personnes interrogées ont identifié des mesures supplémentaires que le HC devra tenir compte pour poursuivre ses efforts en vue de la promotion des valeurs de l'ACS Plus, notamment de promouvoir la diversité au sein du personnel et du conseil d'administration du HC afin d'intégrer les valeurs de diversité et d'inclusion aux opérations quotidiennes et régulières du HC. Elles ont également fait mention de qu'il serait pour le HC d'améliorer ses activités de sensibilisation auprès des diverses collectivités en élaborant une stratégie globale de mobilisation locale.

4.3. Efficience

4.3.1. Prestation du programme

Question d'évaluation : Dans quelle mesure le PFHC est-il exécuté de façon efficiente?

Principales constatations :

- Le PFHC a un ratio de frais administratifs très bas parce qu'il ne dispose d'aucun financement dédié aux activités internes ou au personnel de PCH. La prestation du programme est plutôt assurée à l'aide des ressources existantes fournies par la Direction générale des arts et de la stratégie du secteur culturel de PCH. Bien que cela puisse sembler efficace, ce manque de financement consacré aux activités internes pèse sur les ressources de PCH compte tenu de l'étendue et de l'intensité fréquente de la gestion de la relation de financement avec le HC.
- La prestation efficiente du programme est appuyée par des ententes de contribution et des exigences claires en matière de rapports, des relations solides et la compréhension commune des besoins par les deux parties.
- Des suggestions ont été faites afin d'améliorer la prestation du programme, y compris de dédier des ressources spécifiques en appui aux activités de PCH et de confier l'administration du PFHC au bureau régional de l'Ontario de PCH.

Le manque de fonds consacré à l'administration du PFHC a exercé une pression sur la prestation du programme

Le PFHC ne dispose pas fonds réservés aux activités internes ou au personnel de PCH pour soutenir sa prestation. La Direction générale des arts et de la stratégie du secteur culturel de PCH a dû réaffecter des ressources pour administrer le PFHC. Par exemple, cette réaffectation représentait 0,4 ETP et 50 304 \$ en financement de Crédit 1 pour l'exercice 2021-2022¹⁴. Bien que cela donne l'impression que le programme est efficace du point de vue des ressources, un des risques cernés était que la Direction générale des arts et de la stratégie du secteur culturel ne dispose pas de ressources suffisantes pour gérer le PFHC et effectuer une surveillance approfondie du HC. Plusieurs personnes interrogées ont fait remarquer que le fait d'avoir une personne-ressource désignée pour le PFHC aiderait à améliorer la

¹⁴ Données financières du Programme de financement du Harbourfront Centre

prestation du programme, d'autant plus que le PFHC représente une portion importante du temps du personnel non dédié de PCH.

De plus, la complexité évolutive avec le HC est importante et exige un niveau disproportionné d'engagement à l'égard du PFHC qui dépasse le niveau de communication requis avec d'autres bénéficiaires de financement de taille comparable. Parmi les activités de mobilisation menées au cours des dernières années, notons la tenue de communications et de réunions sur une base continue et fréquente avec le personnel de la Direction au niveau du directeur général, du directeur et du personnel de programme ainsi que de séances d'information régulières au niveau de la haute direction.

Il existe des risques pouvant entraver la capacité de PCH à gérer le PFHC et à en assurer une surveillance efficace. En raison de l'absence de fonds réservés aux activités internes et au personnel de PCH, le ministère ne dispose que d'un seul membre du personnel qui est affecté à la gestion du dossier, et ce, même si des compétences et des connaissances spécifiques sont requises pour le poste compte tenu de la nature complexe du PFHC. De plus, roulement de personnel dans ce poste clé en 2022 s'en traduit en une perte importante de la mémoire corporative et des connaissances sur le programme. Bien que des solutions de rechange aient été mises en place pour atténuer ces risques, comme l'identification et l'utilisation d'une ressource de soutien et les efforts continus de planification de la relève, il continue d'y avoir un risque que la capacité de PCH à maintenir le PFHC soit entravée. Ces facteurs indiquent que des ressources dédiées au programme sont nécessaires pour porter une plus grande attention à l'administration, au suivi et à la surveillance du programme.

L'efficience est appuyée par des ententes claires et des relations solides

La prestation efficiente du programme est appuyée par des ententes de contribution et des exigences claires en matière de rapports, des relations solides et la compréhension commune des besoins par les deux parties. Le PFHC repose sur des modalités, des conditions et des exigences claires, comme indiquées dans son accord de contribution avec le HC. De plus, des relations et des communications solides sont maintenues entre le HC et PCH, particulièrement en comparaison avec les années précédentes où ce fait a été reconnu comme une faiblesse du programme. La force de cette relation est en grande partie attribuable à la compréhension des besoins du HC par le personnel de PCH ainsi qu'à l'importance accordée par le programme à la poursuite des activités du HC. Cela peut être partiellement attribué aux analyses de rentabilisation préparées en 2014 et 2017 qui ont fourni à PCH une compréhension claire du contexte opérationnel du HC.

Il existe certains éléments pour lesquels il serait possible de réaliser des gains d'efficience

L'amélioration de la surveillance et des ressources opérationnelles de même que l'examen d'autres mécanismes de prestation ont été identifiés comme des domaines dans lesquels l'efficience du programme peut être améliorée. Les personnes interrogées ont noté que le PFHC pourrait être amélioré grâce à une surveillance accrue de la conformité du HC aux attentes et aux exigences du programme. Cela comprendrait l'accroissement de la diligence raisonnable pour assurer l'utilisation appropriée des

fonds et la compréhension uniforme des renseignements sur les rapports fournis par le HC. Cependant, les personnes interviewées ont fait remarquer qu'il faudrait consacrer des ressources opérationnelles au PFHC pour permettre une surveillance accrue du programme.

Le modèle de prestation du PFHC a également été identifié comme soulevant certains défis en matière d'efficience. Certaines personnes interrogées ont précisé que le PFHC pourrait bénéficier d'une prestation par l'intermédiaire du bureau régional de l'Ontario plutôt que par le bureau national de PCH. Le HC peut accéder aux fonds d'autres programmes qui sont offerts par l'intermédiaire du bureau régional de PCH Ontario. Ainsi, la prestation du PFHC par l'intermédiaire du bureau régional de l'Ontario pourrait permettre un effort plus coordonné entre les programmes de financement de PCH pour répondre aux besoins en matière de financement du HC. Cela pourrait également simplifier le processus de surveillance dans plusieurs programmes qui tireraient profit de la proximité physique entre le bureau régional de PCH Ontario et le bénéficiaire.

D'autres programmes artistiques et culturels de PCH, comme le Programme du Groupe fiduciaire des édifices des Pères de la Confédération (GFEPC), ont permis de réaliser des gains d'efficience en étant fournis à partir d'un bureau régional. Cependant, aucune analyse officielle n'a été effectuée pour comprendre la capacité du bureau régional de l'Ontario à dispenser le PFHC. De plus, certaines personnes interrogées lors de l'évaluation se sont dites préoccupées par le fait que le bureau régional de l'Ontario de PCH fait également face à des contraintes de capacité et que l'exécution régionale du PFHC nécessiterait toujours des fonds dédiés à la présentation du programme.

Il a également été déterminé que le PFHC pourrait bénéficier d'un transfert dans le cadre d'un programme de financement de PCH dont la portée est plus large de PCH. Par exemple, le GFEPC est devenu un volet du Fonds du Canada pour la présentation des arts (FCPA) en 2014. Selon des informateurs clés, l'intégration du GFEPC au FCPA a amélioré la communication et le partage des connaissances et des renseignements entre les parties concernées. Cependant, des effets négatifs possibles ont également été identifiés par les personnes interrogées quant au changement proposé. Certaines personnes ont noté que la consolidation du PFHC sous l'égide d'un programme plus vaste comportant plusieurs bénéficiaires pourrait diminuer la capacité de PCH à répondre aux besoins uniques du HC. Bien qu'une enquête de portée limitée ait été réalisée pour examiner cette option, il semble que les travaux qui se font dans le cadre du PFHC nécessitent une expertise et des connaissances spécifiques pour assurer leur gestion, une caractéristique qu'on ne retrouve pas dans les autres programmes de PCH.

5. Conclusions

D'après les résultats de l'évaluation, le PFHC est généralement pertinent, efficace et efficient. Il soutient les activités du HC et contribue à la mise en œuvre de programmes et d'événements CRE de haute qualité qui répondent aux attentes du milieu des arts et de la culture. Il existe, toutefois des risques pouvant avoir un impact sur la pertinence et le rendement continus du HFCP dont un environnement

changeant et des difficultés à obtenir un financement adéquat auprès d'autres sources pour maintenir l'infrastructure et les programmes du HC.

Dans l'ensemble, le PFHC continue de répondre aux principaux besoins financiers et s'harmonise dans une certaine mesure avec les priorités du gouvernement et le mandat de PCH. Le HC a besoin du financement opérationnel du gouvernement fédéral pour assurer la prestation de ses programmes. Le PFHC appuie les priorités du gouvernement en ce qui a trait à la promotion des arts et de la culture. Les activités du HC comprenaient également une variété de mesures correspondante aux priorités de l'IDEA, notamment le recours à des experts externes de l'IDEA pour la création d'un comité de la DEI et l'examen de la politique DEI, ainsi que des investissements continus et la présentation d'artistes des groupes sous-représentés. Les projets de rénovation menés au campus du HC misent sur l'énergie durable et renouvelable et la modernisation, qui concordent avec les priorités du gouvernement fédéral sur l'action contre les changements climatiques.

Le soutien au financement opérationnel fourni par le biais du PFHC est essentiel à la capacité du HC à couvrir ses frais de fonctionnement tels que les salaires et les avantages sociaux, les coûts d'exploitation du site, le marketing et les commandites, ainsi que les coûts administratifs liés au maintien des activités quotidiennes de l'organisation. En fin de compte, ce soutien aide à donner au HC la capacité nécessaire pour offrir des programmes et des événements, y compris pendant la pandémie où le HC s'est tourné vers l'offre de programmes en ligne. Ces activités et offres, ainsi que les retombées économiques qu'elles ont engendrées, sont susceptibles d'amener les visiteurs valoriser la valeur de contribution sociale et culturelle du HC à la société.

Plus récemment, le financement consacré aux projets d'immobilisation par le biais du PFHC a été essentiel pour permettre au HC de réparer, d'entretenir et d'améliorer les installations du campus afin de maintenir l'attrait qu'elles exercent sur le public et d'accroître l'accès à d'autres sources de revenus. Les possibilités qu'offrent ces investissements n'ont pas encore été pleinement exploitées et les dépenses en immobilisation ne sont normalement pas comprises dans le PFHC.

Le HC fait face à des déficits de financement à long terme pour ses activités et ses travaux d'amélioration des immobilisations. L'un des objectifs sur lequel s'appuie le PFHC est que le financement opérationnel assure la stabilité organisationnelle nécessaire pour permettre au HC d'obtenir du financement provenant d'autres sources de revenus, mais l'organisme n'y est pas encore parvenu. Exceptionnellement, le programme a fourni des fonds supplémentaires pour l'amélioration des immobilisations dans l'espoir que cela contribuera à accroître les revenus de source privée. Cependant, on s'attend à ce que les conditions financières resserrées résultant du ralentissement de l'économie et des compressions budgétaires du gouvernement fédéral annoncées dans les Budgets de 2022 et de 2023 exercent une pression accrue sur les programmes de PCH à l'avenir. Il sera important de gérer les attentes des clients à l'égard des possibilités de financement supplémentaire dans les années à venir.

En général, les objectifs, le modèle logique et le cadre de mesure du rendement connexe du PFHC appuient la responsabilisation et la prise de décision. Étant donné que le HC a éprouvé des difficultés à recourir au financement du PFHC pour optimiser les revenus en provenance d'autres sources à l'extérieur de PCH, le programme pourrait revoir ses stratégies pour appuyer ce résultat escompté de même que ses indicateurs de mesure du rendement connexes. Il y a des occasions de déceler des moyens par lesquels le programme peut mieux suivre le HC dans l'atteinte de ses objectifs en matière de viabilité financière.

Même si le PFHC semble être exécuté de manière efficiente à bien des égards, il est exposé aux conséquences négatives du manque de ressources opérationnelles. En vue de minimiser les risques et d'améliorer l'efficience du programme, il est important de rechercher des moyens d'assurer des fonds de fonctionnement spécifiques et d'envisager d'autres modèles de prestation possibles, y compris le transfert de la prestation du PFHC au bureau régional de l'Ontario ou son intégration à un programme financement plus vaste de PCH.

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

En se fondant sur les constatations et les conclusions, la présente évaluation présente les trois recommandations suivantes en ce qui concerne l'efficacité et l'efficience du PFHC :

Recommandation 1
L'évaluation recommande que le sous-ministre adjoint principal, Affaires culturelles, demande au HC d'élaborer un plan pour diversifier ses sources de revenus, y compris l'établissement d'objectifs, qui soutiennent sa viabilité financière à long terme. Le PFHC devrait soutenir HC en facilitant les discussions avec les partenaires financiers publics actuels et potentiels.
Réponse de la direction
Recommandation acceptée. L'évaluation recommande que le PFHC demande à HC un plan de diversification des revenus, comprenant des cibles, afin d'assurer la viabilité à long terme de l'organisation. Le sous-ministre adjoint, Affaires culturelles, aidera l'organisation à faciliter les discussions avec d'autres partenaires financiers potentiels, tout en reliant les cibles et la reddition de compte à l'entente de contribution avec l'organisme.

Tableau 7 : Recommandation 1 – Plan d'action

Point du plan d'action	Produit livrable	Échéancier	Responsable
1.1 Modification à l'entente de contribution pour inclure les délais pour obtenir la stratégie et le plan de diversification des revenus et (si nécessaire) tout changement au modèle de financement de l'organisation.	1.1.1 Modification à l'entente de contribution	Novembre 2023	Directeur Direction de la présentation et de la formation dans le secteur des arts, Direction générale des arts et de la stratégie du secteur culturel
1.2 Le PFHC demandera à HC de rendre compte du plan de capacité interne de collecte de fonds élaboré par le consultant/l'équipe de développement de HC.	1.2.1 Rapport sur la collecte de fonds du client (HC)	Décembre 2023	Directeur Direction de la présentation et de la formation dans le secteur des arts, Direction générale des arts et de la stratégie du secteur culturel
1.3 Le PFHC demandera à HC de préparer une stratégie de diversification des revenus.	1.3.1 Document de stratégie du client (HC)	Mars 2024	Directeur Direction de la présentation et de la formation dans le secteur des arts, Direction générale des arts et de la stratégie du secteur culturel
	1.3.2 Plan de mise en œuvre détaillé du client (HC)	Septembre 2024	Directeur Direction de la présentation et de la formation dans le secteur des arts, Direction générale des arts
1.4 Le PFHC contribuera à faciliter les discussions avec les partenaires financiers privés et publics actuels et potentiels.	1.4.1 Document sommaire des discussions facilitées avec les autres bailleurs de fonds publics potentiels	Juillet 2024	Directeur Direction de la présentation et de la formation dans le secteur des arts, Direction générale des arts et de la stratégie du secteur culturel
Date de mise en œuvre complète : Septembre 2024			

Recommandation 2

L'évaluation recommande que le sous-ministre adjoint principal, Affaires culturelles, examine le modèle actuel d'administration du programme pour déterminer s'il existe d'autres modèles d'administration susceptibles d'améliorer l'efficacité globale du PFHC.

Réponse de la direction

Recommandation acceptée.

L'évaluation a soulevé des questions concernant le modèle d'administration actuel du PFHC. Le sous-ministre adjoint principal, Affaires culturelles, préparera un rapport de comparaison concernant les modèles de prestation potentiels pour le PFHC afin d'assurer le plus haut niveau d'efficience et de service dans son administration.

Tableau 8 : Recommandation 2 – Plan d'action

Point du plan d'action	Produit livrable	Échéancier	Responsable
2.1 Inventorier d'autres pistes d'administration pour la livraison des PFHC.	2.1.1 Rapport d'inventaire	Septembre 2024	Directrice générale, Direction générale des Arts et de la stratégie du secteur culturel
2.2 Évaluation des gains/pertes d'autres modèles de prestation potentiels.	2.2.1 Rapport de comparaison	Novembre 2024	Directrice générale, Direction générale des Arts et de la stratégie du secteur culturel
Date de mise en œuvre complète : Novembre 2024			

Recommandation 3
L'évaluation recommande que le sous-ministre adjoint principal, Affaires culturelles, examine le cadre de mesure du rendement du PFHC afin d'améliorer sa pertinence globale et de mieux suivre les progrès vers l'atteinte des résultats escomptés.
Réponse de la direction
<p>Recommandation acceptée.</p> <p>Le sous-ministre adjoint principal, Affaires culturelles, reconnaît les avantages d'un cadre de mesure du rendement cohérent et d'outils qui soutiennent la planification stratégique, la prise de décisions en matière de programmes et la production de rapports.</p> <p>Le programme examinera ses indicateurs de mesure du rendement pour garantir que la collecte et l'analyse des données sont aussi rationalisées que possible tout en continuant à rendre disponibles des informations stratégiques pour soutenir la planification, la prise de décision et la production de rapports.</p>

Tableau 9 : Recommandation 3 – Plan d'action

Point du plan d'action	Produit livrable	Échéancier	Responsable
3.1 Examiner et mettre à jour les indicateurs de mesure du rendement du programme	3.1.1 PIR approuvé par la SMA	Septembre 2024	Sous-ministre adjoint principal, Affaires culturelles
3.2 Veiller à ce que les conditions générales du PFHC, l'entente de contribution et les formulaires de rapport associés soient conformes aux indicateurs de mesure du rendement mis à jour.	3.2.1 Outils PFHC mis à jour qui correspondent à des indicateurs de mesure de performance mis à jour.	Mars 2025	Directeur Direction de la présentation et de la formation dans le secteur des arts, Direction générale des arts et de la stratégie du secteur culturel
3.3 Lancer un processus annuel de rapport sur la mesure du rendement pour le PFHC et présenter les conclusions à la haute direction.	3.3.1 Rapport sur la mesure du rendement 2024-2025 présenté au sous-ministre adjoint principal, Affaires culturelles	Annuellement, commençant en octobre 2025	Directrice générale, Direction générale des arts et de la stratégie du secteur culturel
Date de mise en œuvre complète : Octobre 2025			

Annexe A : Matrice d'évaluation

Pertinence – Question 1 : Dans quelle mesure le PFHC répond-il à un besoin continu et justifiable?

Indicateur	Examen de documents	Examen des données administratives	Examen de la documentation	Entrevues menées auprès de répondants clés internes de PCH	Entrevues menées auprès de répondants clés externes de PCH
1.1 Indication du besoin continu de fournir un soutien opérationnel au HC	X	X	X	X	X
1.2 Indication que le PFHC répond aux besoins du public, y compris les besoins changeants pendant la pandémie et le paysage changeant de l'offre culturelle	X	X	X	X	X

Pertinence – Question 2 : Dans quelle mesure le PFHC est-il harmonisé avec les priorités, les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral et du ministère?

Indicateur	Examen de documents	Examen des données administratives	Examen de la documentation	Entrevues menées auprès de répondants clés internes de PCH	Entrevues menées auprès de répondants clés externes de PCH
2.1 Indication que le PFHC s'harmonise avec les priorités, les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral et du ministère, y compris ceux liés à l'EDIA	X	-	X	X	-

Efficacité – Question 3 : Dans quelle mesure le PFHC a-t-il réussi à atteindre les résultats escomptés?

Indicateur	Examen de documents	Examen des données administratives	Examen de la documentation	Entrevues menées auprès de répondants clés internes de PCH	Entrevues menées auprès de répondants clés externes de PCH
3.1 Indication de la mesure dans laquelle le PFHC a réussi à atteindre les résultats escomptés à court terme	X	X	-	X	X
3.2 Indication de la mesure dans laquelle le PFHC a réussi à atteindre les résultats escomptés à moyen terme	X	X	-	X	X
3.3 Indication de la mesure dans laquelle le PFHC a réussi à atteindre les résultats escomptés à long terme	X	X	-	X	X
3.4 Indication de l'utilité et de la pertinence continue des objectifs, du modèle logique et des mesures et des indicateurs de rendement connexes du programme pour la responsabilisation et la prise de décisions	X	X	-	X	-
3.5 Indication de l'inclusion des considérations de l'ACS Plus dans les objectifs, la conception ou les mesures de rendement du programme	X	X	-	X	-

Efficience – Question 4 : Dans quelle mesure le PFHC est-il exécuté de façon efficiente?

Indicateur	Examen de documents	Examen des données administratives	Examen de la documentation	Entrevues menées auprès de répondants clés internes de PCH	Entrevues menées auprès de répondants clés externes de PCH
4.1 Indication de l'utilisation des ressources et des pratiques de gestion pour assurer la prestation efficiente du PFHC	X	X	X	X	X
4.2 Indication des possibilités d'améliorer la prestation efficiente du programme	X	X	X	X	X

Annexe B : Bibliographie

Arts Council England. (n.d.). Endowments in the Arts. arts council.org.uk.

[file%2FEndowments/Endowments_in_the_arts.pdf&usg=AOvVaw0TghtIiWHFS49pbDZVNmel&opi=89978449 Ministère du Patrimoine canadien. 1^{er} février 2022. *Rapport sur les résultats ministériels 2020-2021*. Disponible à l'adresse : <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/organisation/publications/plans-rapports/rapport-resultats-ministeriel-2020-2021.html>](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjxhr_JkM6BAxW9llkEHSq7DBoQFnoECBYQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.artscouncil.org.uk%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fdownload/sites/default/files/download-</p></div><div data-bbox=)

Ministère du Patrimoine canadien. 14 septembre 2018. *Évaluation du Programme de financement du Harbourfront Centre 2014–2015 à 2017–2018*. Disponible à l'adresse :

<https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/organisation/publications/evaluations/programme-de-financement-du-harbourfont-centre.html>

Ministère du Patrimoine canadien. 11 août 2021. *Le gouvernement du Canada accorde des fonds au Centre Harbourfront de Toronto pour des travaux d'infrastructure urgents*. Disponible à l'adresse : <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/nouvelles/2021/08/le-gouvernement-du-canada-accorde-des-fonds-au-centre-harbourfront-de-toronto-pour-des-travaux-dinfrastructure-urgents.html>

Destination Canada. Non daté. *Destination Canada*. Disponible à l'adresse :

<https://www.destinationcanada.com/fr>

Destination Canada. 2022. *Destination Canada 2022-2026 Corporate Plan Summary*. Disponible à l'adresse : https://www.destinationcanada.com/sites/default/files/archive/1691-Destination%20Canada%20Corporate%20Plan%20-%20202022-2026/2022-2026%20Corporate%20Plan%20Summary_EN.pdf

Gouvernement du Canada. 8 juillet 2022. *Le gouvernement du Canada investit plus de 1,4 million de dollars à l'appui des arts et de la culture dans la région du Grand Toronto*. Disponible à l'adresse : <https://www.canada.ca/fr/developpement-economique-sud-ontario/nouvelles/2022/07/le-gouvernement-du-canada-investit-plus-de-14million-de-dollars-a-lappui-des-arts-et-de-la-culture-dans-la-region-du-grand-toronto.html>

Nestruck, J.K. et Taylor, K. 14 mai 2021. « Arts endowments are worth millions. So why can't organizations draw on them to survive the pandemic? ». *The Globe and Mail*. Disponible à l'adresse : <https://www.theglobeandmail.com/arts/article-arts-endowments-are-worth-millions-so-why-cant-organizations-draw-on/>

National Council of Nonprofits. 2017. *Endowments*. Disponible à l'adresse :

<https://www.councilofnonprofits.org/tools-resources/endowments>

Cabinet du Premier ministre du Canada. 16 décembre 2021. *Lettre de mandat de la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement*. Disponible à l'adresse : <https://www.pm.gc.ca/fr/lettres-de-mandat/2021/12/16/lettre-de-mandat-de-la-ministre-des-services-publics-et-de>

Toronto Arts Foundation. 2018. *Arts Stats 2018: Why the Arts Matter*. Disponible à l'adresse : <https://torontoartsfoundation.org/tac/media/taf/Research/2018-TAF-Arts-Stats-booklet.pdf>

Toronto Artscape. Décembre 2015. *Canadian arts, Culture and Creative Sector*. Disponible à l'adresse : https://artscape.ca/wp-content/uploads/2017/06/Arts-and-Culture-Statistics_Vol_I.pdf