

Évaluation sommative du Programme des arts, de la culture et de la diversité

**Direction générale des examens ministériels
Services d'évaluation
Décembre 2006**

Table des matières

Résumé exécutif	i
1. Introduction	1
1.1 Objet de l'évaluation	1
1.2 Structure du rapport.....	1
2. Profil du Programme	2
2.1 Historique.....	2
2.2 Objectifs, résultats escomptés et activités	5
2.3 Portée du Programme	8
2.4 Gouvernance	8
2.5 Ressources.....	9
3. Méthodologie.....	10
3.1 Questions d'évaluation	10
3.2 Champs d'enquête	11
3.3 Limites	12
4. Constatations	13
4.1 Raison d'être et pertinence.....	13
4.2 Succès et répercussions	16
4.3 Rentabilité et solutions de rechange	25
5. Conclusions.....	29
5.1 Raison d'être et pertinence.....	29
5.2 Succès.....	30
5.3 Rentabilité et solutions de rechange	33
6. Recommandations et réponse de la direction.....	35
ANNEXE A	37
ANNEXE B	40
ANNEXE C	50

Acronymes

AAP	Architecture des activités de programme (Patrimoine canadien)
AMI	Accord multilatéral sur l'investissement
ARC	Agence du revenu du Canada
CCA	Conférence canadienne des arts
CDC	Coalition pour la diversité culturelle
CGRR	Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats
CLI	Comité de liaison internationale des Coalitions pour la diversité culturelle
DGAI	Direction générale des affaires internationales, Patrimoine canadien
DGPA	Direction générale de la politique des arts, Patrimoine canadien
ETP	Équivalent temps plein
La Convention	Convention de l'UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles
NIIDC	Nouvel instrument international sur la diversité culturelle
ONG	Organisation non gouvernementale
PACD	Programme des arts, de la culture et de la diversité
PCCA	Programme de la Conférence canadienne des arts
PCH	Ministère du Patrimoine canadien
RIDC	Réseau international pour la diversité culturelle
RIPC	Réseau international sur la politique culturelle
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

Résumé exécutif

Introduction

Le Programme des arts, de la culture et de la diversité (PACD) du ministère du Patrimoine canadien a été établi en 2002, avec l'objectif de consolider le secteur culturel canadien par les moyens suivants :

- Fournir au Ministère de l'information, des analyses stratégiques et des conseils sur des questions de politique touchant le secteur culturel, y compris la diversité culturelle.
- Créer et maintenir des liens au sein du secteur culturel de même qu'entre celui-ci et la collectivité dans son ensemble, au Canada et à l'étranger.

Deux organismes ont obtenu du financement en vertu du PACD : la Conférence canadienne des arts (CCA) et la Coalition pour la diversité culturelle (CDC). Grâce au financement accordé à la CCA, le PACD a également soutenu le Réseau international pour la diversité culturelle (RIDC), dont le secrétariat est logé à la CCA.

Conformément à la politique du Secrétariat du Conseil du Trésor sur les transferts, il faut procéder à une évaluation sommative du programme avant son renouvellement d'ici mars 2006. La présente évaluation a eu lieu entre octobre 2005 et janvier 2006 et visait à répondre à une série de questions classiques sur la raison d'être et la pertinence, le succès ou les répercussions et la rentabilité du programme. La question de la mesure du rendement a également été abordée.

Méthodologie

Le présent rapport s'inspire d'une étude effectuée par *Beals, Lalonde & Associates Inc.*

Nous avons employé la méthodologie suivante :

- Examen de documents importants, dont la présentation au Conseil du Trésor, les cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats de la CCA et de la CDC, et les accords de contribution.
- Examen des dossiers administratifs et des dossiers de financement du Programme, dont les produits d'information et les rapports d'activité de la CCA, de la CDC et du RIDC;
- Examen de reportages dans les médias et d'ouvrages spécialisés.
- Entrevues avec 34 répondants clés, dont des représentants de Patrimoine canadien et d'autres ministères, des directeurs exécutifs et des membres des conseils d'administration de la CCA, de la CDC et du RIDC, des représentants d'organisations internationales et une gamme d'autres intervenants bien informés.

Limites

Nous discutons dans le rapport des enjeux liés au manque de précision des objectifs du Programme et de la difficulté qui en découle à déterminer ses répercussions réelles. Étant donné cette situation, l'information sur les résultats est surtout fondée sur nos entrevues avec les répondants clés.

Constatations

Raison d'être et pertinence

Alignement sur les priorités

Les priorités du gouvernement du Canada tout comme celles de Patrimoine canadien misent fortement sur les arts et la culture comme éléments fondamentaux pour établir l'identité canadienne à l'échelle nationale et internationale ainsi qu'un engagement à adopter et à ratifier la *Convention de l'UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles* (la Convention). Cet appui et cet engagement se traduisent dans les objectifs et les activités du PACD.

Besoin continu

Le Ministère a encore besoin de la participation du secteur des arts et de la culture à l'égard d'une gamme de questions culturelles pour appuyer l'élaboration de ses politiques.

La Convention a été adoptée par l'UNESCO, mais elle n'entrera pas en vigueur avant d'avoir été ratifiée par au moins 30 pays. Au cours de la présente phase du processus, au moment où le Canada cherche à obtenir la signature d'au moins 30 pays, les activités de la CDC et du RIDC continuent d'être pertinentes. Nous estimons que, les bases des deux organismes n'étant pas les mêmes, leurs efforts peuvent se compléter. Comme le Canada ne peut pas atteindre ses objectifs dans ce domaine sans un solide appui sur la scène internationale, le financement de la CDC (qui représente le secteur des industries culturelles) et du RIDC (qui représente les intérêts d'organismes culturels et de citoyens dans un contexte plus communautaire) peut aider à mobiliser le soutien international nécessaire. Lorsque les signatures auront été obtenues, il faudra décider s'il est pertinent que le PACD continue à financer des activités liées à la mise en œuvre de la Convention au Canada.

Succès et répercussions

L'une des difficultés de l'évaluation était l'absence d'une définition claire de l'expression « consolider le secteur » et le fait que les objectifs mettaient l'accent sur les activités plutôt que sur les résultats. Les activités visées par le PACD ont trois axes principaux : fournir au Ministère de l'information, des analyses stratégiques et des conseils, promouvoir et maintenir des liens au sein du secteur des arts et de la culture et avec la

collectivité canadienne et internationale, et faire adopter et ratifier la Convention. La CCA et la CDC fournissent des conseils stratégiques au Ministère tandis que les éléments du Programme relatifs à la Convention relèvent surtout de la CDC et du RIDC. Tous ces organismes participent à la création et au maintien de liens avec les milieux des arts et de la culture.

Fournir de l'information, des recherches et des conseils

Les organismes financés par le PACD ont mené des recherches et en ont communiqué les résultats à leurs membres, au Ministère et à d'autres parties intéressées au Canada et à l'étranger. Ils ont procédé à des consultations internes pour établir des prises de position et, dans certains cas, pour expliquer ces prises de position à leurs divers auditoires, et ils les ont présentées au Ministère.

La CDC et le RIDC ont présenté leurs prises de position et ont tenu des discussions avec les négociateurs canadiens de la Convention : la prise de position finale du Canada dans le cadre de ces négociations était plus en harmonie avec la position de la CDC, mais les deux organismes ont contribué au processus.

Les conseils stratégiques sur les types de questions canadiennes internes normalement traitées par la CCA ont eu moins d'importance durant la période évaluée, puisque le Ministère était plus préoccupé par le renouvellement du Programme que par l'élaboration de politiques. La CCA a contribué à l'élaboration de politiques gouvernementales au cours des dernières années, et l'on s'attend à ce qu'il en soit ainsi à mesure que des questions importantes pour le secteur des arts et de la culture émergeront.

Maintenir des liens au Canada et à l'étranger

Bien que la question des liens constitue un objectif du Programme, il s'agit plus d'un moyen que d'une fin. Autrement dit, ces liens doivent être établis si on veut atteindre les résultats escomptés. L'évaluation nous a permis de constater que, en fait, la CCA et la CDC ont maintenu des liens constants avec leurs organisations membres et favorisé leur participation par le biais de communications régulières (comme des bulletins d'information) et de conférences.

Au Canada, la CCA est le seul organisme national qui regroupe des artistes, des travailleurs du domaine culturel, des organisations vouées aux arts, des groupes syndicaux, des éducateurs en art, des organisations issues des industries culturelles et des citoyens intéressés de partout au pays : plus de 250 000 personnes y sont représentées. La CCA est aussi le secrétariat du RIDC. Ce dernier, qui compte 300 membres, représente des artistes et des militants dans le domaine des arts, des organisations culturelles et des industries de la création de tous les continents, secteurs et disciplines de la communauté culturelle, depuis les artistes en nouveaux médias jusqu'aux artisans plus traditionnels de 72 pays, notamment dans les pays en développement.

La CDC comprend 38 associations canadiennes qui représentent des créateurs, des artistes, des producteurs indépendants, des radiodiffuseurs, des distributeurs et des éditeurs travaillant dans les domaines du livre, du cinéma, de la télévision, de la musique, des arts de la scène et des arts visuels. Elle a permis de créer des coalitions semblables dans d'autres pays, avec lesquelles elle s'est associée pour faire adopter la Convention. On s'attend à ce que la CDC continue à aider ces organisations sœurs dans les pressions qu'elles exercent sur leurs propres gouvernements afin qu'ils ratifient la Convention.

Adoption de la Convention de l'UNESCO

L'adoption de la Convention par l'UNESCO atteste concrètement que le principal objectif de la CDC et du RIDC a été réalisé. Ce succès est en grande partie attribuable aux activités de ces deux organismes.

Solutions de rechange

Rentabilité

Le Ministère a l'habitude de demander l'avis des parties intéressées lorsqu'il élabore des politiques. Les organismes financés par le PACD mènent des recherches et consultent leurs membres pour élaborer des prises de position convaincantes qu'ils présentent aux responsables de politiques du Ministère et, ce faisant, se révèlent être des mécanismes efficaces pour obtenir l'apport du secteur des arts et de la culture.

La CCA a créé et maintient des liens importants au sein du secteur et sert d'intermédiaire majeur entre le gouvernement et le secteur. Tant que le Ministère continuera à avoir besoin de l'opinion du secteur des arts et de la culture sur ses politiques, le financement de la CCA restera rentable à cet égard.

Compte tenu du budget global de 380 000 \$ reçu du PACD en 2004-2005, la CDC et le RIDC ont largement contribué à la réalisation de l'objectif du Canada concernant l'adoption de la Convention. Ces deux organismes se sont également appuyés sur ce financement pour aller chercher respectivement 50 p. 100 et 66 p. 100 de leur financement auprès d'autres sources.

Dans l'ensemble, le PACD s'est avéré rentable au regard de l'investissement.

Conception et exécution

Le programme qui a précédé le PACD fournissait du financement de base à la CCA. La transition vers un mode de financement par projet et l'introduction du concept de diversité culturelle ne se sont pas traduites dans les objectifs du Programme, sauf de façon très superficielle. En particulier, l'objectif de « consolider le secteur culturel canadien » était valable lorsqu'un seul organisme recevait un financement de base, mais il devrait être mieux circonscrit si on veut que les projets soient bien définis et les résultats, mesurés.

Comme nous l'avons indiqué au paragraphe *Utilité continue*, il est pertinent d'appuyer les activités de la CDC tout comme celles du RIDC. Cependant, les relations entre les deux organismes sont actuellement difficiles, ce qui risque de nuire à la crédibilité et aux efforts du Canada pour encourager les pays à ratifier la Convention.

Recommandations et réponse de la direction

1. Élaborer des objectifs clairs et mesurables pour le Programme et y associer des résultats escomptés qui mettent l'accent sur les effets à obtenir.

Réponse de la direction : recommandation acceptée.

Le Ministère a élaboré un nouveau cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats et un nouveau cadre de vérification axé sur les risques que le Secrétariat du Conseil du Trésor a approuvés. Ces nouveaux cadres établissent des objectifs clairs et mesurables pour le Programme ainsi que des résultats escomptés qui placent l'accent sur les effets recherchés plutôt que sur les activités à entreprendre comme le recommande l'évaluation sommative.

Calendrier d'exécution : mai 2006.

2. Définir de façon précise les rôles et responsabilités de tous les bénéficiaires du PACD dans la promotion des objectifs du Programme, en particulier ceux de la CDC et du RIDC, à la fois en tant qu'organismes indépendants et en tant qu'organismes ayant des liens entre eux, et veiller à ce que ces attentes soient bien communiquées aux bénéficiaires et définies dans leurs accords de contribution.

Réponse de la direction : recommandation acceptée.

Cette recommandation sera mise en œuvre au cours de la préparation des ententes de contribution de chaque récipiendaire, ce qui aura lieu après que le renouvellement du Programme aura approuvé. Nous avons entamé le processus de définition des rôles des récipiendaires, ce qui nous permettra de les communiquer clairement dans leur entente de contribution respective.

Calendrier d'exécution : au cours de l'été 2006.

3. Élaborer une stratégie de mesure du rendement efficace qui favorise la collecte de données sur les répercussions plutôt que sur les activités et entreprendre la collecte de renseignements de base pertinents permettant de mesurer les progrès dans l'atteinte des objectifs.

Réponse de la direction : recommandation acceptée.

Comme nous l'avons mentionné dans notre réaction à la première recommandation, le Ministère a élaboré de nouveaux cadres intégrés qui établissent des objectifs clairs et mesurables pour le Programme ainsi que des résultats escomptés comme le recommande l'évaluation sommative. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a approuvé ces nouveaux cadres.

Calendrier d'exécution : mai 2006.

4. Réévaluer le besoin de financer des activités et des organisations liées à la mise en œuvre de la Convention au Canada lorsque celle-ci aura été ratifiée par le nombre de pays nécessaire.

Réponse de la direction : recommandation acceptée.

Nous sommes d'accord avec la recommandation. Des progrès significatifs ont été réalisés en faveur de la ratification de la Convention puisqu'en date de novembre 2006, elle a été ratifiée par plus de 20 pays. Le Canada travaille présentement à ce que plus de 60 pays ratifient la Convention de façon à ce que celle-ci puisse profiter d'un large appui mondial. La Convention devrait entrer en vigueur en 2007. Le gouvernement évaluera sur une base régulière le besoin de financer des activités et des organisations liées à la ratification et la mise en œuvre de la Convention.

Calendrier d'exécution : au moment de la ratification de la Convention de l'UNESCO.

1. Introduction

Le Programme de la Conférence canadienne des arts, précurseur de l'actuel Programme des arts, de la culture et de la diversité (PACD), a été créé en 1976 sous les auspices du ministère du Secrétariat d'État. La Conférence canadienne des arts (CCA) était alors le seul bénéficiaire du Programme et recevait un financement de base pour son fonctionnement. En 1995, le Programme a été confié au nouveau ministère du Patrimoine canadien. La même année, il est passé d'un système de financement par subventions à un système de financement par contributions, conformément à la nouvelle orientation du gouvernement fédéral, désireux d'améliorer la reddition de compte.

La Coalition pour la diversité culturelle (CDC) a été financée pour la première fois en 1999 par le Programme des partenariats communautaires de Patrimoine canadien. En 2002, la CDC et la CCA ont été regroupées sous le PACD compte tenu de la correspondance de leurs objectifs et de l'intérêt du PACD pour la diversité culturelle, qui s'était surtout concrétisé par le biais des activités du Réseau international pour la diversité culturelle (RIDC) lorsque le Programme de la Conférence canadienne des arts était en vigueur.

En 2004-2005, le gouvernement du Canada a investi 870 000 \$ dans le PACD, dont 670 000 \$ pour la CCA, montant incluant 180 000 \$ pour le RIDC, et 200 000 \$ pour la CDC.

1.1 Objet de l'évaluation

Le PACD a été établi en 2002. Conformément à la politique du Secrétariat du Conseil du Trésor sur les transferts, le Programme doit faire l'objet d'une évaluation sommative avant d'être renouvelé d'ici mars 2006. La présente évaluation porte sur les exercices de 2002-2003 à 2004-2005¹, quoique nous ayons tenu compte des données relatives à l'exercice 2005-2006 lorsqu'elles nous étaient accessibles.

1.2 Structure du rapport

Le présent rapport est divisé en plusieurs sections. Dans la section 2.0, nous faisons l'historique du PACD et nous en dressons un profil détaillé. Dans la section 3.0, nous décrivons les méthodes de recherche que nous avons employées pour réaliser l'évaluation, tandis que, dans la section 4.0, nous exposons nos constatations. Dans les sections 5.0 et 6.0, nous présentons respectivement nos conclusions et nos recommandations.

¹ Les résultats fournis ici sont en réalité le produit des activités de périodes antérieures.

2. Profil du Programme

2.1 Historique

En juin 2002, le Programme de la Conférence canadienne des arts, bien en place depuis longtemps au ministère du Patrimoine canadien, a été modifié et élargi pour devenir le PACD. L'objectif de ce dernier est de consolider le secteur culturel canadien en fournissant de l'information et des conseils stratégiques intéressant spécifiquement le secteur et en créant et en maintenant des liens au sein du secteur et entre celui-ci et la collectivité dans son ensemble, à l'échelle nationale et internationale.

Le nouveau Programme finance la Conférence canadienne des arts (CCA) et la Coalition pour la diversité culturelle (CDC). Il finance également le Réseau international pour la diversité culturelle par l'intermédiaire de la CCA.

2.1.1 *La Conférence canadienne des arts*

La CCA est une organisation non gouvernementale (ONG) qui existe depuis 1945. C'est une association mutuelle dont les membres sont aussi bien des particuliers que des groupes. Aujourd'hui, elle représente les intérêts collectifs de plus de 250 000 personnes. Ses membres et ceux qui l'appuient sont des artistes, des travailleurs du domaine culturel, des organismes voués aux arts, des groupes syndicaux, des éducateurs en arts, des organismes issus des industries culturelles et des citoyens intéressés de l'ensemble du Canada.

Lorsque la CCA a été créée, très peu d'autres groupes, si tant est qu'il y en ait eu, se préoccupaient des intérêts du secteur des arts et de la culture. C'est ainsi que, pendant de nombreuses années, la Conférence a été la seule représentante des arts et de la culture au Canada. Les consultations auprès de ses membres et d'autres parties intéressées du secteur culturel ont toujours été d'une importance fondamentale dans le travail de la CCA, tout comme la défense du secteur des arts et de la culture et l'interface entre le gouvernement fédéral et ses intérêts. La CCA était donc bien placée pour assumer le rôle qu'elle a d'abord assumé dans le cadre du Programme de la Conférence canadienne des arts en 1976, qui lui a permis de collaborer étroitement avec le gouvernement fédéral concernant toutes les questions intéressant le secteur des arts et de la culture.

Dans le cadre du PACD, la CCA conseille régulièrement le ministre et les fonctionnaires, et le Ministère considère que la CCA est un porte-parole et un intermédiaire utiles entre le secteur des arts et de la culture et le gouvernement du Canada. Selon les modalités du PACD, la CCA assume les responsabilités suivantes :

- Développer les capacités et obtenir des consensus sur les questions stratégiques.
- Entretenir et améliorer les communications.
- Consolider les liens entre le secteur des arts et la collectivité dans son ensemble.
- Promouvoir la diversité culturelle internationale.

2.1.2 La Coalition pour la diversité culturelle

La CDC a été créée en 1998, à la suite de l'opposition croissante à l'Accord multilatéral sur l'investissement (AMI). Elle est le produit d'associations professionnelles québécoises de premier plan dans le milieu culturel et elle a élargi sa base à l'automne 1999 en invitant toutes les associations professionnelles culturelles du Canada à se joindre à elle. La CDC devait collaborer étroitement avec la CCA dans le but d'élaborer un nouvel instrument international sur la diversité culturelle.

La Coalition compte aujourd'hui 38 associations canadiennes représentant des créateurs, des artistes, des producteurs indépendants, des radiodiffuseurs, des distributeurs et des éditeurs actifs dans les domaines du livre, du cinéma, de la télévision, de la musique, des arts de la scène et des arts visuels.

Le principe unique qui lie tous les membres de la CDC est leur conviction commune que la diversité culturelle est un droit fondamental et que les pays et les gouvernements doivent être libres d'adopter les politiques nécessaires au soutien de la diversité des expressions culturelles et de la viabilité des entreprises qui produisent et diffusent ces expressions. La Coalition défend le principe suivant : *Les politiques culturelles ne doivent pas être soumises aux contraintes des accords de commerce international*². La CDC est donc, à bien des égards, un organisme à « vocation unique » voué à l'élaboration, à l'adoption, à la ratification et à la mise en œuvre d'un nouvel instrument international sur la diversité culturelle (NIIDC) énonçant les principes essentiels à la diversité culturelle et enchâssant le droit fondamental des pays et des gouvernements d'adopter les politiques nécessaires au soutien de cette diversité. Cet instrument est la *Convention de l'UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles* (la Convention), adoptée à l'occasion de la 33^e Assemblée générale de l'UNESCO en octobre 2005, à Paris. La CDC est considérée, à l'échelle nationale comme à l'échelle internationale, comme un champion efficace de la Convention.

La CDC, dont le siège se trouve à Montréal, est aussi le secrétariat du Comité de liaison international des coalitions pour la diversité culturelle (CLI), créé de concert avec la CDC française.

2.1.3 Le Réseau international pour la diversité culturelle

À la fin des années 1990, le secteur canadien des arts et de la culture avait atteint une certaine maturité, et la CCA représentait une base diversifiée et multiple, dont des particuliers, des groupes représentant des artistes (p. ex. : l'ACTRA) et une panoplie d'organismes sectoriels puissants (p. ex. : l'Association canadienne de production de films et de télévision). Patrimoine canadien (qui est chargé d'aider à l'instauration d'un environnement où il soit possible de préserver et de rendre accessible le patrimoine du Canada, où l'expression artistique puisse s'épanouir, où les marchés culturels puissent se développer et où les Canadiens puissent avoir accès de plus en plus largement aux

² Site Web de la CDC.

produits et services culturels canadiens) a reconnu le secteur des arts et de la culture comme l'un des instruments les plus importants pour établir l'identité canadienne, à l'échelle nationale et internationale. Par ailleurs, la mondialisation croissante et les discussions particulières concernant l'AMI ont incité le Ministère à reconnaître l'importance primordiale de protéger la souveraineté et la diversité culturelles.

C'est ainsi que, en 1998, la ministre du Patrimoine canadien a invité des ministres de la Culture d'autres pays à participer à une réunion internationale sur la politique culturelle, qui s'est déroulée à Ottawa. Vingt-deux ministres de la Culture de pays de l'hémisphère nord et de l'hémisphère sud, d'économies industrialisées et d'économies en développement, se sont ainsi rassemblés. Il s'en est suivi la création du Réseau international sur la politique culturelle (RIPC), dont le secrétariat se trouve au Ministère. La Conférence canadienne des arts, de concert avec le Comité mixte suédois des professionnels littéraires et artistiques, a organisé une conférence parallèle pour réunir des organisations non gouvernementales, qui a donné naissance au Réseau international pour la diversité culturelle (RIDC) en septembre 2000.

Aujourd'hui, le RIDC est un réseau mondial regroupant des artistes et des groupes culturels voués à la lutte contre les effets d'uniformisation de la mondialisation sur la culture. Il représente des artistes, des militants culturels, des organismes culturels et des entreprises de création de tous les continents, de tous les secteurs et de toutes les disciplines de la collectivité culturelle, des artistes des nouveaux médias aux artisans traditionnels. Il compte maintenant 300 membres et organismes de 72 pays et il est particulièrement actif dans les pays en développement.

Le RIDC a été un intervenant important dans les efforts du Canada en vue de l'élaboration d'un nouvel instrument international sur la diversité culturelle. En fait, la première version de l'instrument choisi, c'est-à-dire la *Convention de l'UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles*, a été élaborée par le Réseau. Le secrétariat du Réseau est logé à la CCA depuis le début, et le directeur national de la CCA est membre du comité directeur du Réseau. Le secrétariat du Réseau est financé par Patrimoine canadien depuis le début, d'abord par le biais du PCCA, puis par celui du PACD. La directive de Patrimoine canadien était claire à l'époque : il s'agissait d'harmoniser et de coordonner le travail de la CDC et celui du RIDC, tous deux financés par des programmes différents du Ministère³.

³ Ministère du Patrimoine canadien, *Vérification des programmes de contribution pour bénéficiaires uniques – Coalition pour la diversité culturelle*, 23 juin 2004, page 12.

2.2 Objectifs, résultats escomptés et activités

L'objectif du PACD est de consolider le secteur culturel canadien par les moyens suivants :

- Fournir au Ministère de l'information, des analyses stratégiques et des conseils sur des questions de politique touchant le secteur culturel, y compris la diversité culturelle.
- Créer et maintenir des liens au sein du secteur culturel de même qu'entre celui-ci et la collectivité dans son ensemble, au Canada et à l'étranger.

2.2.1 Résultats escomptés

Comme l'énoncent les modalités du PACD, sa conception vise à :

- Augmenter la recherche, l'analyse et le consensus sur des questions de politique pour aider les organismes voués aux arts et à la culture et les réseaux de chercheurs culturels.
- Augmenter la capacité du secteur des arts et de la culture à entrer en contact avec les ministères, à faire mieux comprendre les retombées et la contribution des arts, de la culture et de la diversité au Canada, et à relier les arts à la vie communautaire des Canadiens au moyen de meilleurs instruments de communication.
- Augmenter les efforts déployés en vue de l'obtention d'un consensus national sur des questions de politique culturelle et la création de liens plus solides entre les artistes canadiens et les associations vouées aux arts et à la culture.
- Augmenter les activités au niveau national et international pour l'élaboration de conseils stratégiques et l'obtention d'un consensus sur l'importance de la diversité culturelle et de l'élaboration d'instruments stratégiques internationaux comme le nouvel instrument international sur la diversité culturelle (qui est devenu la Convention).

2.2.2 Activités et dépenses admissibles

Le Programme mène les activités suivantes :

- Activités de recherche et de développement approfondies et disponibles en temps opportun.
- Amélioration du partage d'information, de la sensibilisation et des communications avec les milieux culturels, les pouvoirs publics et les membres du public en général par le biais d'un site Web, de la rédaction et de la distribution régulières de documents et de bulletins d'information, de l'organisation de réunions et de

conférences et de la participation à des réunions, des conférences et des activités dans la collectivité.

- Prise de conscience et consensus, à l'échelle nationale et internationale, au sujet de questions stratégiques ayant trait à la diversité culturelle.

2.2.3 Les deux principaux bénéficiaires du financement

Les objectifs, les résultats escomptés et les activités sont traduits dans les accords de contribution conclus avec la CCA (RIDC compris) et la CDC et dans leurs cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (CGRR). Les activités sont logiquement liées aux résultats escomptés, lesquels sont censés permettre la consolidation du secteur des arts et de la culture.

La Conférence canadienne des arts

Le CGRR de la CCA précise que l'objectif de la Conférence est de consolider le secteur culturel par les moyens suivants :

- Fournir au Ministère de l'information, des analyses stratégiques et des conseils sur des questions de politique touchant le secteur culturel, y compris la diversité culturelle.
- Créer et maintenir des liens au sein du secteur culturel de même qu'entre celui-ci et la collectivité dans son ensemble, au Canada et à l'étranger.

Le CGRR n'inclut pas les résultats escomptés, mais il est probable que ceux-ci ressembleraient de près à ceux du PACD en général et à ceux de la CDC, compte tenu de la similitude des objectifs et des activités du PACD, de la CCA et de la CDC.

La CCA mène les activités suivantes :

- Développer les capacités et obtenir des consensus sur les questions stratégiques.
- Maintenir et améliorer les communications.
- Consolider les liens entre le secteur des arts et la collectivité dans son ensemble.
- Promouvoir la diversité culturelle internationale.

La Coalition pour la diversité culturelle

Le CGRR de la CDC, élaboré lorsque le PACD a été créé en 2002, précise que l'objectif de la CDC est la consolidation du secteur culturel par les moyens suivants :

- Fournir au Ministère de l'information, des analyses stratégiques et des conseils sur des questions de politique touchant le secteur culturel, y compris la diversité culturelle.
- Créer et maintenir des liens au sein du secteur culturel de même qu'entre celui-ci et la collectivité dans son ensemble, au Canada et à l'étranger.

Les résultats qu'elle est censée obtenir sont les suivants :

- Recherche, analyse et consensus sur des questions de politique pour aider les organismes voués aux arts et à la culture et les réseaux de chercheurs dans le domaine de la culture.
- Capacité du secteur de la culture à interagir avec les ministères, à faire mieux comprendre les retombées et la contribution des arts, de la culture et de la diversité au Canada au moyen de meilleurs instruments de communication.
- Efforts déployés en vue de l'obtention d'un consensus national sur les questions de politique culturelle et de la création de liens plus solides entre les artistes canadiens et les associations voués aux arts et à la culture.
- Activités, à l'échelle nationale et internationale, pour l'élaboration de conseils stratégiques et l'obtention d'un consensus sur l'importance de la diversité culturelle et de l'élaboration d'instruments stratégiques internationaux comme le nouvel instrument international sur la diversité culturelle (qui est devenu la Convention).

La CDC mène les activités suivantes :

- Développer la capacité et obtenir des consensus sur des questions relatives à la diversité culturelle et aux négociations commerciales par l'intensification de l'échange d'information, de la sensibilisation, et de la communication avec le milieu culturel, les pouvoirs publics et le grand public.
- Resserrer les liens entre les associations culturelles, le grand public et les autorités politiques et gouvernementales grâce à la participation à des rencontres et des conférences et à l'organisation de ces activités.
- Entreprendre divers projets de communication dont la mise à jour et l'amélioration d'un site Web, la préparation et la distribution périodiques de documents et la participation à des conférences.
- Promouvoir la diversité culturelle nationale et internationale par la sensibilisation et la création de consensus, à l'échelle nationale et internationale, sur des questions de politique.

2.3 Portée du Programme

Les bénéficiaires du Programme des arts, de la culture et de la diversité sont les suivants :

- Des artistes et des membres d'organismes et d'associations voués aux arts et à la culture, qui bénéficient de l'information, des communications et des relations avec leurs homologues du secteur que le Programme facilite, à l'échelle nationale et internationale.
- Des fonctionnaires et des politiciens, qui bénéficient de l'information stratégique et des résultats de consultations qu'ils obtiennent par le biais du Programme sur une variété de questions touchant le secteur des arts et de la culture, à l'échelle nationale et internationale.
- Les Canadiens, qui jouissent des avantages d'un secteur des arts et de la culture vivant et solide, capable d'offrir à la fois des produits divertissants et susceptibles de mieux faire comprendre notre identité nationale et d'en être fiers.

2.4 Gouvernance

Le PACD est financé par le ministère du Patrimoine canadien. Au sein du Ministère, le Programme est cogéré par la Direction générale de la politique des arts (DGPA) et par la Direction générale des affaires internationales (DGAI).

La DGPA, qui fait partie du Secteur des affaires culturelles, détient les autorisations en matière de financement de programme. Elle est chargée de toutes les fonctions officielles (recevoir et distribuer les fonds, signer les documents comme les présentations au Conseil du Trésor, etc.), mais, sur le plan opérationnel, elle ne supervise que la participation de la CCA au Programme et est chargée de l'élaboration de l'accord de contribution annuel conclu avec la CCA et de la surveillance de son application. Elle consacre environ 0,75 ETP à toutes les tâches associées au Programme. Il s'agit des services d'un gestionnaire, d'un analyste principal et d'un agent de programme qui est le premier point de contact entre le Ministère et la CCA.

La DGAI, qui fait partie du Secteur des affaires internationales et intergouvernementales, assume la responsabilité fonctionnelle de la CDC et du RIDC. Un agent de programme est le premier point de contact entre le Ministère et la CDC et entre le Ministère et le RIDC. La Direction générale est chargée, sur le plan opérationnel, d'élaborer et de surveiller l'accord de contribution de trois ans conclu avec la CDC et la partie de l'accord de contribution annuel de la CCA qui est consacrée au RIDC. Elle consacre environ 0,5 ETP au Programme. Comme elle n'a pas de pouvoir de signature, elle doit transmettre tous les documents et demandes officiels à la DGPA pour signature.

2.5 Ressources

Le tableau 1 ci-après fait état des fonds approuvés pour chaque exercice depuis 2002-2003, ainsi que des dépenses réelles pour chaque organisme. Les montants relatifs à la CCA incluent la part du RIDC. La CCA et la CDC avaient toutes deux droit à du « financement conditionnel » si elles obtenaient un montant égal de contributions du secteur privé.

Conférence canadienne des arts (CCA)	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Contribution de base	690 000 \$	690 000 \$	690 000 \$	690 000 \$
Financement conditionnel	100 000 \$	100 000 \$	100 000 \$	100 000 \$
Total	790 000 \$	790 000 \$	790 000 \$	790 000 \$
Total des dépenses réelles	640 000 \$	619 306 \$	670 000 \$	(1)
Coalition pour la diversité culturelle (CDC)				
Contribution de base	100 000 \$	100 000 \$	100 000 \$	100 000 \$
Financement conditionnel	100 000 \$	100 000 \$	100 000 \$	100 000 \$
Total	200 000 \$	200 000 \$	200 000 \$	200 000 \$
Total des dépenses réelles	194 925 \$	195 650 \$	200 000 \$	(1)
Remarque : 1. Les données pour 2005-2006 n'étaient pas disponibles.				

3. Méthodologie

Notre rapport s'inspire d'une étude effectuée par *Beals, Lalonde & Associates Inc.*

3.1 Questions d'évaluation

La présente évaluation sommative a pour objet de répondre à une série de questions mettant l'accent sur les questions d'évaluation classiques concernant la raison d'être et la pertinence, le succès et les répercussions, la rentabilité et les solutions de rechange.

Les questions précises correspondant à chacun de ces thèmes généraux sont énumérées ci-après. Nous y avons ajouté une question sur la mesure du rendement.

Raison d'être et pertinence

- Les objectifs et les activités du PACD restent-ils conformes aux priorités du gouvernement et du Ministère?
- L'appui du gouvernement fédéral à la CCA et à la CDC est-il toujours nécessaire?

Succès et répercussions

- Dans quelle mesure l'information, les analyses stratégiques et les conseils fournis par la CCA et la CDC sur les questions de politique touchant le secteur des arts et de la culture, y compris à l'égard de la diversité culturelle, ont-ils contribué à consolider le secteur canadien des arts et de la culture?
- Dans quelle mesure les liens créés et maintenus par la CCA et la CDC au sein du secteur des arts et de la culture et entre celui-ci et la collectivité dans son ensemble, au Canada et à l'étranger, ont-ils contribué à consolider le secteur canadien des arts et de la culture?
- Le PACD a-t-il réussi à réaliser ses objectifs et à atteindre les résultats escomptés dans les limites de son budget et sans conséquence indésirable?

Mesure du rendement

- Le PACD recueille-t-il l'information pertinente?

Rentabilité et solutions de rechange

- Emploie-t-on les moyens les plus efficaces et efficients pour réaliser les objectifs du gouvernement?
- Y a-t-il chevauchement, double emploi ou contradiction entre le PACD et d'autres programmes de soutien gouvernementaux destinés à appuyer le secteur des arts et de la culture et à favoriser la diversité culturelle?

Nous avons également considéré les questions suivantes au sujet des dépenses :

- Le secteur de programme ou l'activité continue-t-il de servir l'intérêt public?
- Le gouvernement a-t-il un rôle légitime et nécessaire à jouer dans ce secteur de programme ou cette activité?
- Le rôle du gouvernement fédéral est-il approprié ou devrait-on envisager de confier le programme aux provinces?
- Quels sont les programmes ou activités que l'on devrait ou pourrait confier, en totalité ou en partie, au secteur privé ou au secteur bénévole?
- L'argent des contribuables canadiens est-il utilement employé?
- Si le programme ou l'activité est maintenu, comment pourrait-on en améliorer l'efficacité?
- Peut-on se permettre cet ensemble de programmes et d'activités? Sinon, quels sont les programmes ou activités que l'on devrait abandonner?

Les questions sur la revue des dépenses sont abordées par le biais des questions d'évaluation.

3.2 Champs d'enquête

La méthodologie de l'étude comportait les éléments suivants :

- Examen des documents importants.
- Examen des dossiers opérationnels et administratifs.
- Examen des dossiers de financement (produits d'information et rapports d'activité de la CCA et de la CDC).
- Examen des reportages dans les médias et des ouvrages spécialisés.
- Entrevues.

3.2.1 Examen des documents importants

Les évaluateurs ont examiné les documents importants du PACD, dont la documentation qui a donné lieu à la création du Programme, les modalités du Programme, les CGRR de la CCA et de la CDC et les accords de contribution en vigueur et antérieurs conclus avec la CCA et la CDC.

3.2.2 Examen des dossiers opérationnels et administratifs et des dossiers de financement

Nous avons examiné différents documents dans les dossiers de financement du Programme, dont les états financiers, les notes d'information ministérielles, les rapports de la CCA, de la CDC et du RIDC, les rapports d'activité et la correspondance relative à tous ces documents. Sept des dossiers fournis par la DGAI (pour la CDC et le RIDC) et sept des dossiers fournis par la DGPA (pour la CCA) ont été examinés en profondeur. Comme il n'était pas possible, vu leur nombre, d'examiner tous les dossiers, les évaluateurs ont passé en revue un grand nombre d'entre eux (45 à la DGAI et à peu près le même nombre à la DGPA) pour sélectionner ceux qui semblaient le plus représentatifs.

3.2.3 Examen des reportages dans les médias et des ouvrages spécialisés

Il s'agissait d'examiner les documents spécialisés portant sur les activités et les réalisations de la CCA, de la CDC et du RIDC. Seuls les documents fournis par le responsable du projet ou accessibles sur Internet ont été examinés. Nous avons également étudié les reportages fournis par le responsable du projet, tout particulièrement les « opinions », afin d'informer l'équipe d'évaluation de la façon dont les efforts du Programme étaient perçus par la population et les médias canadiens.

3.2.4 Entrevues avec les répondants clés

Nous avons procédé à 34 entrevues avec des fonctionnaires de Patrimoine canadien et d'autres ministères, des directeurs exécutifs et des membres des conseils d'administration de la CCA, de la CDC et du RIDC, des représentants d'organisations internationales et plusieurs autres intervenants connaissant le Programme dans son ensemble ou l'un de ses bénéficiaires. Chaque entrevue s'est déroulée dans la langue officielle choisie par l'interlocuteur et a eu lieu en personne ou par téléphone (dans un cas, l'interlocuteur a répondu par courriel au guide d'entrevue). La durée des entrevues a varié d'une demi-heure à deux heures, la majorité d'entre elles ayant une durée d'une heure et demie.

3.3 Limites

La méthode d'investigation ayant donné le plus d'information a été les entrevues avec les répondants clés. Les autres sources de données contenaient très peu d'information directement pertinente à l'évaluation. De plus, le manque de précision des modalités du PACD et le fait que celles-ci sont axées sur les activités et non sur les résultats ont fait en sorte qu'une grande partie de la documentation avait également trait aux activités. Les renseignements sur les résultats proviennent donc presque uniquement des entrevues.

4. Constatations

4.1 Raison d'être et pertinence

4.1.1 *Les objectifs et les activités du PACD restent-ils conformes aux priorités du gouvernement et du Ministère?*

Cette question a fait l'objet d'un large consensus parmi les répondants clés et les preuves à l'appui de la conformité sont nombreuses du point de vue du gouvernement du Canada.

- Extrait du discours du Trône du 5 octobre 2004 : « *Le dynamisme et la créativité de nos collectivités tiennent à la qualité de leur vie culturelle. Le gouvernement encouragera les institutions et les politiques culturelles qui (...) favorisent la pluralité des opinions et des expressions culturelles au Canada et à l'étranger.* »
- Extrait du discours du Trône du 2 février 2004 : « *Une autre caractéristique déterminante de nos collectivités et de notre réputation à l'étranger consiste en la vitalité et en l'excellence de notre vie culturelle. (...) Le gouvernement du Canada continuera de jouer un rôle de chef de file dans la création d'un nouvel instrument international portant sur la diversité culturelle (...) et de promouvoir et de diffuser nos œuvres et produits culturels à travers le monde.* »
- Réponse du premier ministre au discours du Trône du 2 février 2004 : « *Un monde devenu plus petit et intégré a changé les règles du jeu international. (...) Pour fonctionner, la mondialisation doit profiter à tous. Il y a peu de pays aussi bien placés que le Canada pour agir comme catalyseur afin d'y arriver.* »

Ce message a été confirmé dans le discours du premier ministre à la 29^e séance de l'Assemblée générale des Nations Unies, le 22 septembre 2004. Il a réaffirmé l'appui du Canada au projet de convention de l'UNESCO pour la protection de la diversité des contenus culturels et des expressions artistiques. Il a rappelé la nécessité de moderniser les institutions internationales afin de relever les nouveaux défis que pose la mondialisation, et c'est dans ce contexte qu'il a inscrit l'appui du Canada au projet de l'UNESCO d'élaboration d'une convention sur la diversité des contenus culturels et des expressions artistiques.

À l'échelle du Ministère, le PACD est aligné sur le résultat stratégique suivant : *les Canadiens et les Canadiennes réalisent des expériences culturelles variées et les partagent entre eux et avec le monde, par le biais de l'activité de programme Viabilité de l'expression culturelle et de la participation dans le domaine culturel.* L'Architecture des activités de programme (AAP) du Ministère prévoit que l'appui à la CCA et à la CDC vise à faire participer le secteur des arts à la politique fédérale des arts et à solliciter des analyses et des conseils stratégiques de qualité afin de favoriser une vie culturelle plus riche au Canada.

Le Programme contribue directement à la « création de partenariats organisationnels solides », qui est l'un des volets du résultat stratégique. Il contribue également à l'élaboration des politiques au Ministère et à l'avancement de la priorité du Ministère concernant la Convention de l'UNESCO pour la protection de la diversité des contenus culturels et des expressions artistiques.

Il semble clair que la consolidation du secteur des arts et de la culture reste une priorité pour le gouvernement en général et pour Patrimoine canadien en particulier. Cet engagement s'est concrétisé par des décisions récentes en matière de financement. Un investissement majeur, mis en place en 2001, a permis la prestation de 740 millions de dollars au profit de tous les aspects du processus de création pour encourager l'excellence parmi les artistes canadiens, promouvoir les arts et la culture dans la population et donner aux entreprises culturelles les moyens de prospérer au XXI^e siècle. Le 15 décembre 2004, la ministre de Patrimoine canadien a annoncé que cette initiative serait prolongée d'un an, avec un budget pouvant atteindre 192 millions de dollars. Par la suite, le Budget 2005 a prolongé le Programme de quatre ans, avec des ressources de 172 millions de dollars par année.

4.1.2 L'appui du gouvernement fédéral à la CCA et à la CDC est-il toujours nécessaire?

La nécessité d'une représentation forte

Le rôle implicite, mais non décrit, de la CCA dans le cadre du PACD est d'être le porte-parole du secteur des arts et de la culture et de recommander des politiques en son nom. Les répondants clés étaient unanimes et sans équivoque : des questions de longue date (p. ex. : le droit d'auteur, le statut de l'artiste, les questions fiscales, la propriété étrangère, le financement) restent à régler et doivent être réglées. Un certain nombre d'entre eux estiment que ces questions sont cycliques, c'est-à-dire :

- qu'elles ne seront probablement jamais réglées entièrement et referont surface à chaque fois que de nouveaux enjeux les affecteront;
- que l'engagement du gouvernement dans les politiques relatives aux arts et à la culture fluctue. Au cours de la période évaluée, on n'a pas mis l'accent sur les questions nationales relatives aux arts et à la culture, mais cela a déjà été le cas, et le sera sans doute encore à l'avenir.

Les répondants clés étaient aussi très nombreux à estimer que le secteur a besoin d'une représentation forte pour circonscrire et affronter les nouveaux enjeux comme les nouvelles technologies, la durabilité du secteur, la gestion des arts et les problèmes de gouvernance.

Autres besoins comblés par la CCA par le biais du PACD

Un certain nombre de répondants ont décrit le rôle de la CCA, dans ses relations avec le gouvernement fédéral, comme bien plus qu'une représentation forte. Elle remplit, selon certains répondants, deux autres rôles qui méritent qu'on s'y attarde.

Le premier de ces rôles est celui d'« éclaireur », qui définit les nouveaux enjeux à l'horizon et qui finit par porter à l'ordre du jour fédéral ceux qui méritent attention. Beaucoup des enjeux de longue date dont nous avons parlé plus haut (p. ex. : le droit d'auteur et le statut de l'artiste) ont fait surface de cette façon. On peut imaginer que d'autres enjeux portés par la CCA, mais qui ne sont pas encore acceptés par le gouvernement fédéral (p. ex. : une politique nationale des arts), pourraient bien connaître la même évolution.

L'autre rôle important de la CCA, mentionné par les répondants clés, est sa fonction d'« incubateur » : un groupe qui encourage et soutient des organisations en herbe qui grandissent et, par la suite, deviennent indépendantes. En fait, le Conseil des arts du Canada a été créé de cette façon dans les années 1950. Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel est un exemple plus récent mentionné par les répondants. Bientôt, le RIDC rejoindra les rangs d'organisations ainsi incubées et finalement indépendantes, et un certain nombre de nos répondants estiment que GénieArts (un programme démarré en 1998 et logé à la CCA, qui fournit des capitaux de démarrage à toutes sortes de programmes locaux d'intégration des arts pour intéresser les jeunes à la pratique artistique) pourrait évoluer ainsi également.

Les répondants qui ont parlé de ces dimensions du rôle de la CCA semblent les considérer comme des contributions importantes au processus de consolidation du secteur des arts et de la culture.

La nécessité d'une action concernant la Convention de l'UNESCO

Dans le cadre du PACD, le travail de la CDC et du RIDC a porté principalement sur l'élaboration de la Convention de l'UNESCO. Les évaluateurs désiraient savoir si ce volet du Programme reste nécessaire puisque la Convention a été adoptée.

Il semble y avoir consensus sur la nécessité pour le Canada de maintenant s'atteler à la tâche de veiller à ce que la Convention soit ratifiée. Celle-ci doit être ratifiée par au moins 30 pays, mais beaucoup des répondants bien informés estiment qu'il faudrait au moins 60 signatures, sinon 80 ou plus, pour que l'instrument ait le poids international qui convienne. Beaucoup d'entre eux prévoient qu'il faudra, une fois la Convention ratifiée, veiller à ce qu'elle soit correctement mise en œuvre en faisant le suivi des politiques et des activités à l'échelle fédérale et provinciale. Certains pensent qu'on n'aura peut-être pas toujours besoin de la CDC et du RIDC pour la mise en œuvre et que ces organismes ne seront peut-être plus nécessaires lorsque la Convention aura été correctement mise en œuvre.

Les répondants s'entendent largement sur le fait que la CDC aura un rôle à jouer à l'égard de la Convention, mais ils sont moins unanimes sur la continuation de la participation du RIDC dans le cadre du PACD. Certains, dont des fonctionnaires du Ministère, insistent pour qu'il continue de participer. D'autres pensent que la CDC a été plus efficace que le RIDC, l'un d'eux considérant même que le RIDC n'a aucun rôle à jouer dans la ratification de la Convention, puisque c'est à l'UNESCO qu'il incombe de promouvoir sa ratification. Un autre répondant ne partage cependant pas ce point de vue et estime que la CDC et le RIDC ont su faire valoir leurs arguments et que le Réseau aura un rôle à jouer dans la ratification en faisant la promotion de la Convention à l'échelle nationale et internationale.

La nécessité du financement fédéral

Les éléments de preuve que nous avons réunis indiquent de façon évidente que l'on a besoin des services fournis par les organismes bénéficiaires du PACD. Mais est-il toujours nécessaire que le gouvernement fédéral finance ces services pour garantir qu'ils seront fournis?

Patrimoine canadien fournit approximativement :

- 35 p. 100 du financement total de la CCA (indépendamment du RIDC);
- 50 p. 100 du financement total de la CDC;
- 33 p. 100 du financement total du RIDC.

Cela représente un pourcentage important du budget de chaque organisme, et il semblerait peu probable que l'un ou l'autre de ces bénéficiaires puisse continuer à offrir les services qu'il offre dans le cadre du Programme sans l'aide du Ministère.

4.2 Succès et répercussions

4.2.1 *Dans quelle mesure l'information, les analyses stratégiques et les conseils fournis par la CCA et la CDC sur les questions de politique touchant le secteur des arts et de la culture, y compris à l'égard de la diversité culturelle, ont-ils contribué à consolider le secteur canadien des arts et de la culture?*

La Conférence canadienne des arts

Les répondants ont donné une description très uniforme du rendement récent de la CCA. La plupart d'entre eux ont indiqué que l'organisme avait rencontré, au cours des cinq dernières années, des défis reliés à la gouvernance et aux impacts d'une révision en profondeur des procédures d'affiliation.

Il faut cependant rappeler que la CCA a depuis longtemps une relation généralement fructueuse avec le Ministère. Le fait qu'elle n'ait pas donné d'aussi bons résultats dernièrement ne signifie pas nécessairement qu'elle n'ait pas fourni l'information, les

analyses stratégiques et les conseils sur les questions de politique touchant le secteur des arts et de la culture. Les réponses de nos répondants et l'examen des dossiers révèlent que de nombreuses réalisations sont attribuables à la CCA au cours de la période évaluée. Par exemple :

- Elle a fourni des conseils stratégiques au gouvernement sous la forme de prises de position et de documents de travail, de réunions avec des ministres, de présentations à des comités permanents (dont une présentation annuelle au Comité permanent des finances).
- Elle a fourni des analyses stratégiques externes, dont une étude, il y a quelques années, sur les répercussions du retrait du financement et du parrainage offerts par les sociétés de production de tabac. Patrimoine canadien s'est servi de ces renseignements dans ses discussions avec d'autres ministères, mais n'a pas réussi à faire modifier la politique gouvernementale dans le sens proposé par la CCA.
- Elle a vigoureusement défendu l'investissement important mis en place en 2001 pour le secteur des arts et de la culture et l'augmentation du financement du Conseil des arts du Canada.
- Elle a plaidé en faveur d'un programme des capitales culturelles du Canada et lancé le très fructueux projet multiphase GénieArts.
- Elle a présenté chaque année deux conférences stratégiques très courues, qui ont porté sur divers sujets, dont les suivants :
 - Conférences nationales : « Le futur au présent : arts et politique culturelle en synchronisation » (2002), « Le souffle vital : le rôle des arts dans une société novatrice » (2003), « De l'Acte à l'action : aller de l'avant sur la Loi du statut de l'artiste » (2004).
 - Conférences Chalmers qui ont porté sur la gestion créative (2003), la représentation politique et les élections (2004), et la représentation politique et le processus parlementaire (2005).
- Elle a fourni des renseignements, des études, des analyses et des conseils utiles à ses membres, en les informant d'études et de données sur la culture qu'ils n'auraient probablement pas réussi à trouver eux-mêmes. Par exemple, un certain nombre de répondants ont indiqué que les renseignements statistiques fournis par la CCA leur avaient été très utiles lors de la préparation de leurs demandes de financement.
- Elle a joué un rôle fondamental dans la création du RIDC, puisqu'elle a été l'organisme vers lequel le ministre de Patrimoine canadien s'est tourné en 1998 pour organiser une conférence des ONG parallèlement à la conférence internationale des ministres de la Culture. Le secrétariat du Réseau loge dans les bureaux de la CCA.

Bien que les répondants estiment que le rôle de la CCA en matière de politique n'a pas donné de résultats à la mesure des succès passés, il faut également tenir compte du caractère cyclique des besoins du gouvernement. Selon un fonctionnaire de Patrimoine canadien, le Ministère s'intéresse plus aux programmes qu'aux politiques depuis quelques années, et il n'a donc pas eu besoin d'information stratégique du genre dont il avait parfois besoin dans le passé.

La Coalition pour la diversité culturelle

S'agissant du succès du PACD, les répondants sont unanimes à attribuer à la CDC un rôle primordial (ou l'un des rôles primordiaux, le RIDC étant un autre intervenant majeur) dans l'adoption de la Convention de l'UNESCO. L'importance de l'adoption de la Convention ne saurait être sous-estimée. L'un des répondants nous en a parlé en ces termes : (traduction) « *Tout cela est un vrai miracle. On n'a jamais vu un instrument de ce genre ou d'un autre être créé en sept ans.* » Un autre a déclaré ceci : (traduction) « *Une telle chose ne s'était jamais produite auparavant dans toute la collectivité culturelle internationale.* »

Dès sa création, la CDC a fourni de l'information, des analyses stratégiques et des conseils dans le but de sensibiliser l'opinion et de mobiliser l'appui à la Convention, à l'échelle nationale et internationale. Selon les répondants, c'est grâce à la Coalition que la Convention est restée une priorité pour la ministre et elle a eu beaucoup d'influence sur la politique élaborée par le Ministère à cet égard.

Voici quelques exemples d'autres activités de la CDC en matière d'information et de politique :

- Document de travail - *Initial Response to UNESCO's Draft Text for the Convention on Protection of Diversity of Cultural Contents and Artistic Expressions.*
- Document de travail - *Essential Elements of a Convention on Cultural Diversity.*
- Plus de soixante documents et documents de travail, disponibles sur son site Web, sur le libre-échange et la protection culturelle.
- Des conseils et de l'information (dans le cadre de réunions ou par correspondance) à des organismes de services nationaux dans le domaine des arts (OSNA) pour les informer de questions qui les touchent et promouvoir leur participation.
- Des conseils et de l'information (dans le cadre de réunions, de colloques et de conférences à l'échelle internationale) pour promouvoir la nécessité d'une Convention et la création de « coalitions soeurs » dans d'autres pays.

Les membres de la CDC et Patrimoine canadien ont été informés de ces produits d'information et d'analyse par le biais de plusieurs mécanismes de communication décrits plus loin, dans le cadre de la section consacrée aux Liens, et ont pu les consulter sur le site Web de la Coalition.

Le Réseau international pour la diversité culturelle

Depuis la création du PACD, le RIDC fonctionne au sein de la CCA. On le considère généralement comme la « branche » de la CCA s'intéressant à la diversité culturelle. C'est ce que traduit l'accord de contribution conclu en 2004-2005 avec la CCA : (traduction) « *Le RIDC entreprend des activités nationales et internationales pour l'élaboration de conseils stratégiques et l'obtention de consensus concernant l'importance de la diversité culturelle et l'élaboration d'instruments stratégiques internationaux comme une convention sur la diversité culturelle. Le RIDC collabore avec d'autres réseaux de gouvernements et d'ONG aux intérêts semblables en matière de diversité culturelle (...) et il crée des réseaux avec des groupes de la société civile.* » Cette description s'étoffe de descriptions supplémentaires des activités proposées pour le Réseau dans l'accord de contribution. D'après les renseignements contenus dans l'accord, on peut sans crainte de se tromper déduire que les principaux objectifs du RIDC sont les suivants :

- Sensibiliser l'opinion et obtenir un appui au principe de la diversité culturelle.
- Promouvoir la Convention comme moyen de promouvoir et de protéger la diversité culturelle.
- Recruter des membres et communiquer avec eux.

Les objectifs du RIDC semblent bien compris des fonctionnaires de Patrimoine canadien et des membres de la CCA, de la CDC et du RIDC, mais d'autres répondants souvent soit ne comprenaient pas soit contestaient le rôle du Réseau. Nous aborderons cette question dans la section consacrée à la rentabilité et aux solutions de rechange.

Les répondants s'accordent pour dire que le RIDC a créé un réseau international important d'ONG qui, du moins en partie grâce aux efforts du RIDC, partagent une sensibilisation et un engagement à l'égard de la diversité culturelle. Des particuliers et des organismes de 72 pays font partie du Réseau, qui est particulièrement actif dans les pays en développement. Un répondant familier des activités du RIDC à l'étranger de 2002 à 2004 lui attribue un rôle dans la définition du débat avec les groupes culturels de l'étranger. Des représentants de la Chine et du Brésil ont demandé conseil au RIDC sur la façon de promouvoir et de protéger leur propre diversité culturelle.

Le RIDC a parrainé trois grandes conférences internationales et, selon les répondants, il a profité de ces occasions pour sensibiliser l'opinion, promouvoir la Convention et créer des liens avec ses membres. L'organisme publie un bulletin d'information mensuel et son site Web, qui reçoit de fréquentes visites, constitue un autre important outil de communication.

Comme nous l'avons vu, le RIDC a été un acteur important dans les efforts du Canada pour l'élaboration d'un nouvel instrument international sur la diversité culturelle. C'est lui qui a rédigé la première version de ce qui est devenu la Convention. Quoique la plupart des répondants estiment que c'est plus à la CDC qu'au RIDC qu'il faut attribuer

l'adoption de la Convention, ils sont tous d'accord pour dire que le Réseau a joué un rôle actif et efficace dans le succès de cette entreprise.

La plupart des efforts du RIDC ont été dirigés vers la promotion de la diversité culturelle et l'obtention d'un appui international à la Convention. Les répondants estiment que le groupe a beaucoup moins bien réussi à cet égard à l'échelle nationale. C'est logique, puisque le groupe est international. Cependant, le fait que le Réseau n'ait pas d'orientation nationale a probablement créé de la confusion parmi les répondants au sujet de son rôle.

Le RIDC a réussi à attirer un grand nombre de membres, mais les répondants qui font partie du Réseau estiment que celui-ci a accordé moins d'importance à cet objectif qu'aux deux autres et qu'il faudrait à l'avenir consacrer plus d'efforts à l'augmentation du nombre de membres.

4.2.2 Dans quelle mesure les liens créés et maintenus par la CCA et la CDC au sein du secteur des arts et de la culture et entre celui-ci et la collectivité dans son ensemble, au Canada et à l'étranger, ont-ils contribué à consolider le secteur canadien des arts et de la culture?

La Conférence canadienne des arts

Il y a de nombreuses preuves que la CCA a très bien réussi à créer et à maintenir des liens, comme nous l'avons vu plus haut. Les conférences annuelles sont une occasion exceptionnelle pour les membres de ce secteur de plus en plus diversifié de se réunir pour discuter de leurs problèmes. La CCA s'est également servie de ses interventions stratégiques pour aider ses membres à comprendre l'action gouvernementale et à créer des liens avec le gouvernement : par exemple, des membres assistent chaque année à la présentation au Comité permanent des finances. Les entrevues et l'examen des dossiers révèlent également une capacité de communication considérable par le biais des bulletins d'information et du site Web de la CCA.

Parmi les autres réalisations de la CCA, on peut mentionner le rôle qu'elle a joué dans la création du Sommet des arts et ses liens réguliers avec beaucoup d'autres groupes, par exemple avec le Conseil des ressources humaines du secteur culturel, l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire et la *Canadian Association of Fine Arts Deans*.

L'information concernant le rôle de la CCA dans la création de la Coalition canadienne des arts est contradictoire. Certains répondants estiment que la création de la Coalition est la preuve de la capacité de la CCA à créer des liens, tandis que d'autres la voient comme un échec considérant que, si la CCA avait été plus efficace durant cette période, elle aurait assumé le rôle de défenseur des intérêts du secteur plutôt que de créer une autre organisation pour le faire.

La Coalition pour la diversité culturelle

Les entrevues, l'examen des dossiers et l'examen des reportages dans les médias attestent que la CDC a réussi à créer et à maintenir des liens. La Coalition a généré une gamme de produits d'information et de communication pour faire connaître sa position et elle a fait appel à d'importantes associations internationales pour expliquer les ramifications de l'absence de protection des industries culturelles et pour promouvoir la défense de la Convention dans leurs pays respectifs. Elle a organisé des événements dans ce même esprit. Par exemple, en 2001-2002, elle a, entre autres, organisé la *Première rencontre internationale des associations professionnelles du milieu de la culture* qui a connu un franc succès. Des missions de suivi visant à rencontrer des organisations professionnelles culturelles dans leurs pays respectifs ont donné lieu à la création de sept nouvelles coalitions avant la fin de 2002. C'est ce que plusieurs répondants appellent le *modus operandi* et le succès de la CDC : elle s'associe aux « bons » groupes dans d'autres pays et les incite et les aide à créer leurs propres coalitions et à faire pression sur leurs gouvernements.

Autres exemples de la panoplie de liens créés par la Coalition :

- Bulletin d'information national (*Info-Coalition*) publié six à huit fois par an.
- Bulletin d'information international (*Coalitions en mouvement*) également publié six à huit fois par an.
- Site Web composé d'un volet public et d'un volet réservé aux membres et une section « Nouveautés » continuellement mise à jour.
- Participation active à un certain nombre de conférences de l'UNESCO.
- Participation à un large éventail de réunions, de colloques et de conférences à l'échelle internationale.

Des répondants bien informés estiment que le plus gros du budget de la CDC est consacré aux voyages, à la création de réseaux et à la création de nouveaux liens.

4.2.3 Le PACD a-t-il réussi à réaliser ses objectifs et à atteindre les résultats escomptés dans les limites de son budget et sans conséquence indésirable?

Les objectifs et les résultats escomptés du PACD sont présentés à la section 2.2. Nous avons déjà formulé nos constatations concernant l'information, les analyses stratégiques et les conseils ainsi que les liens. D'autres facteurs permettant d'évaluer le succès sont présentés dans cette section. Il faut noter que ces facteurs ne sont pas les mêmes pour la CCA que pour la CDC.

La Conférence canadienne des arts

a) Recherche

Il est difficile de distinguer l'analyse stratégique de la recherche. On peut et on devrait supposer sans crainte de se tromper que beaucoup des réalisations stratégiques dont nous avons parlé nécessitaient de la recherche. De plus, et bien que beaucoup de répondants estiment que les plus grands succès de la CCA dans le domaine de la recherche sont du passé, des répondants de l'organisation ont pu citer d'importantes réalisations récentes à cet égard. Par exemple :

- La CCA travaille à la mise à jour de l'étude intitulée *Review of Federal Policies for the Arts in Canada (1944-1988)*. Le nouveau document est censé offrir « *une description unique, importante et utile de la politique culturelle du gouvernement fédéral de 1988 à nos jours, par sous-secteur culturel* ».
- Une nouvelle étude intitulée *Treating Artists with Respect: the Presumption of Independent Contractor Status* est tout près d'être achevée. Ce rapport appuiera des interventions auprès de l'Agence du revenu du Canada (ARC) concernant la présomption d'emploi des acteurs et musiciens sous contrat.
- *Dépenses du gouvernement au chapitre de la culture au Canada, de 1992-1993 à 2002-2003* a été publié en juillet 2005.
- De nombreux rapports de recherche sont cités et disponibles sur le site Web de la CCA.

b) Obtenir des consensus

Un certain nombre de répondants ne sont pas d'accord avec l'idée que l'obtention de consensus fasse partie des résultats attendus de la CCA. L'opinion la plus répandue est que la base de la CCA est variée et comprend de nombreux membres aux intérêts divergents (p. ex. : des artistes et leurs syndicats par opposition à des sociétés de production) et que, par conséquent, il n'est pas réaliste de s'attendre à un consensus sur quoi que ce soit d'autre que des enjeux extrêmement larges (p. ex. : les questions fiscales, la propriété étrangère ou la nécessité de protéger la culture par le biais de la Convention).

Les répondants estiment que la CCA a fait un assez bon travail pour définir et obtenir des consensus à un niveau très général (p. ex. : sur la nécessité d'élaborer une loi sur le statut de l'artiste et de traiter d'un certain nombre de questions en matière d'emploi et de fiscalité), mais elle a été moins efficace pour dégager des consensus sur des questions ou aspects plus précis de ces grands enjeux, en raison des intérêts divergents de beaucoup de ses membres.

Selon les répondants, il serait plus réaliste d'attendre de la CCA, lorsqu'il est question d'enjeux plus spécifiques, qu'elle veuille à ce que toute la gamme et la portée des opinions des membres du secteur soient comprises et communiquées au gouvernement.

c) Améliorer la capacité d'interaction avec les ministères compétents

L'évaluation de ce résultat pose certains problèmes, étant donné que la « capacité » en question n'est pas définie et qu'il n'y a pas de base comparative permettant de savoir si elle s'est « améliorée ».

On peut cependant noter des éléments de succès à ce titre. Comme nous l'avons vu, l'action stratégique de la CCA a donné lieu à de nombreuses présentations et réunions à de hauts niveaux. Les entrevues et l'examen des dossiers attestent que les interactions ne se sont pas limitées aux questions concernant seulement Patrimoine canadien. Il y a eu beaucoup d'interactions avec l'Agence du revenu du Canada, le ministère de la Justice et l'ancien ministère du Développement des ressources humaines.

d) Sensibiliser plus largement l'opinion

La réserve exprimée plus haut concernant l'absence de base comparative (dans ce cas pour mesurer la sensibilisation) s'applique également ici. Bien qu'on ne dispose pas de données empiriques pour étayer ce point de vue, beaucoup de répondants estiment que les reportages dans les médias ont permis de sensibiliser plus largement les Canadiens aux répercussions et à la contribution des arts et de la culture, mais que la CCA n'y est pour rien. Même les répondants membres de la CCA estiment que leur organisation n'a pas réussi sur le plan du marketing social. C'est plus particulièrement le cas au Québec, où l'examen des reportages dans les médias révèle qu'on connaît très peu l'organisation, mieux connue, par contre, en Ontario.

e) Activités nationales et internationales concernant la diversité culturelle et la Convention

Comme nous l'avons vu, le RIDC est le moyen employé par la CCA pour mener les activités de promotion et de protection de la diversité culturelle et de la Convention. Mais ni l'examen des dossiers ni les entrevues ne nous permettent de conclure que la CDC et le RIDC entretiennent des relations de travail étroites. En fait, les données dont nous disposons donnent plutôt à penser que les deux organismes n'ont pas souvent collaboré dans le cadre d'enjeux communs. La participation de la CCA à l'avancement des objectifs du gouvernement dans ce domaine sera freinée lorsque le RIDC rompra ses relations avec la CCA plus tard cette année.

f) Résultats obtenus dans les limites des ressources financières et sans conséquence indésirable

Nous avons déjà décrit le budget attribué à la CCA, et tous les résultats décrits plus haut ont été obtenus grâce à ce niveau de financement, même si la CCA n'était pas financée au maximum autorisé.

Ni les répondants ni l'équipe d'évaluation n'ont circonscrit de conséquences indésirables.

La Coalition pour la diversité culturelle

a) Recherche, analyse et consensus

Les nombreux documents de discussion et documents stratégiques élaborés par la CDC ou publiés sur son site Web attestent que celle-ci a effectué ou diffusé un grand nombre de recherches et d'analyses.

Le fait que la Convention ait été adoptée et que la CDC soit reconnue comme le moteur qui a permis de mobiliser les efforts donne à penser que celle-ci a réussi à obtenir un consensus dans les limites étroites de son mandat.

b) Sensibiliser plus largement l'opinion

Comme nous venons juste de le voir, l'auditoire visé par la CDC est relativement étroit : les grandes associations d'industries culturelles. À l'échelle nationale, l'examen des reportages dans les médias indique fortement que la CDC semble avoir eu plus de succès dans la sensibilisation à sa mission et à son mandat au Québec (d'où elle vient) qu'ailleurs. Le fait que la CDC ait réussi à promouvoir la création de coalitions semblables dans d'autres pays indique qu'elle a sensibilisé plus largement l'opinion internationale à la nécessité de la Convention.

c) Résultats obtenus dans les limites des ressources financières et sans conséquence indésirable

Tous les résultats dont nous venons de parler ont été obtenus dans les limites des ressources financières. Ni les répondants ni l'équipe d'évaluation n'ont décelé de conséquences indésirables.

4.2.4 Le PACD recueille-t-il l'information pertinente ?

Les parties au PACD ont eu de la difficulté à trouver l'information « pertinente » parce que le travail de base nécessaire à la mesure du rendement n'a pas été fait. Par exemple :

- Le CGRR de la CDC n'énonce pas d'indicateurs de rendement.
- Le CGRR de la CCA n'énonce pas de résultats escomptés (ou il réitère les deux objectifs généraux en guise de résultats escomptés). Il énonce des indicateurs de rendement, dont beaucoup supposent un très gros effort de collecte de données, par exemple, « maintenir ou augmenter la représentation des intérêts des membres et du secteur concernant les enjeux stratégiques relatifs aux arts et à la culture ». La source de données citée est le rapport d'activité de la CCA. Cette approche suppose que les évaluateurs examinent ces rapports, comptent les éléments utiles et les comparent aux précédents. Cela n'est pas pratique, étant donné le temps dont disposent les parties au PACD et l'absence d'une base de données.

Le fait que la mesure du rendement soit considérée du point de vue des activités et suppose une collecte de données exigeant beaucoup de travail a peut-être été exacerbé par les efforts de la direction du Programme pour donner suite au rapport de la vérification de la CCA, en février 2003, dont une recommandation demandait que l'on fournisse plus de détails dans les rapports d'activité. Cet effort pour fournir des détails supplémentaires est évident dans les dossiers de la CDC de la même période. L'extrait qui suit est tiré d'une lettre d'accompagnement recommandant la levée d'une retenue de 10 p. 100 pour l'exercice 2003-2004 : (traduction) « *Le rapport d'activité de la CDC est bien détaillé et fournit une brève description des activités entrant dans les catégories ci-dessous. On y trouve également une liste des activités de la CDC et des résultats obtenus en fin d'année. Rappelons que c'est la première année que la CDC remet un rapport sur ses résultats. Certaines améliorations pourraient y être apportées (p. ex. : certains des résultats énoncés gagneraient à être décrits de façon plus précise).* »

L'examen des dossiers et les entrevues avec des fonctionnaires de Patrimoine canadien attestent l'effort de collecte de renseignements sur les activités, comme le prévoient les accords de contribution et les CGRR. Il y a eu beaucoup d'échanges de correspondance concernant les rapports, aussi bien pour la CDC que pour la CCA. Les dossiers de programme contiennent beaucoup d'information sur les activités des organismes financés, par exemple des listes détaillées des réunions et conférences auxquelles les organismes ont participé, les bulletins publiés et les recherches effectuées. Les répondants membres des organismes bénéficiaires considèrent que les rapports sont un fardeau écrasant et irréaliste.

Il est manifeste qu'on n'a pas recueilli l'information « pertinente » : il aurait fallu que celle-ci permette la mesure des **répercussions** du PACD - ses **réalisations** et non pas ses **activités**. Exception faite de l'adoption de la Convention de l'UNESCO, on dispose de très peu d'information sur les répercussions des nombreuses activités du Programme.

4.3 Rentabilité et solutions de rechange

4.3.1 *Emploie-t-on les moyens les plus efficaces et efficients pour réaliser les objectifs du gouvernement?*

La Conférence canadienne des arts

Bien que cela ne soit pas exprimé dans ces termes dans le CGRR de la CCA, l'un des objectifs de son financement dans le cadre du PACD est qu'elle fasse office de courroie de transmission entre le gouvernement et le secteur des arts et de la culture : acheminer les préoccupations du secteur au gouvernement et traduire la perspective du gouvernement dans des termes compréhensibles pour le secteur.

Les répondants sont nombreux à faire l'éloge de l'efficacité et de l'efficience de cette relation. Ils estiment généralement que le gouvernement n'aurait pas eu la crédibilité, la « portée », les ressources ou le savoir-faire nécessaires pour obtenir la participation du secteur sans la CCA. Un certain nombre d'entre eux l'expriment presque dans les mêmes

termes : (traduction) « *Si la CCA n'existait pas, le gouvernement devrait l'inventer.* » Ils sont donc unanimes à penser que, aussi longtemps que le gouvernement aura besoin de ce genre de participation du secteur des arts et de la culture, le financement de la CCA par le biais du PACD restera un moyen efficace et efficient de l'obtenir.

Un certain nombre de répondants estiment que le budget de la CCA est très serré, mais acceptable, étant donné le climat de restriction budgétaire au gouvernement fédéral. Ils ne sont pas aussi compréhensifs lorsqu'il s'agit du **type** de financement. Jusqu'en 1995, la CCA a reçu du financement de base, et les entrevues comme l'examen des dossiers révèlent que le passage à un système axé sur les projets, que supposent les subventions et contributions, n'a jamais été bien accepté. Dans *La créativité est l'élément moteur de la croissance économique*, mémoire prébudgétaire présenté au Comité permanent des finances, la CCA demandait un retour au financement de base, parce que « *le nombre de mécanismes de reddition de compte (...) est tout à fait disproportionné par rapport aux sommes (généralement assez minimes) en cause* ». Malgré tout, des répondants de Patrimoine canadien et de la CCA reconnaissent que les bénéficiaires et les bailleurs de fonds ont encore tendance à agir comme si le PACD était un programme de financement de base. Cela donne lieu à un fardeau redditionnel très lourd qui semble *pro forma* puisqu'une perspective plus conceptuelle et fondamentale du travail par projet n'a pas été intériorisée.

La Coalition pour la diversité culturelle et le Réseau international pour la diversité culturelle

Nous avons déjà parlé du succès attribué à la CDC et au RIDC pour avoir favorisé l'élaboration et l'adoption de la Convention. À cet égard, beaucoup de répondants ont fait remarquer que c'était un succès d'autant plus remarquable que les deux organismes ne pouvaient compter que sur un budget total de 400 000 \$ par an au maximum. Ils estiment tous que les fonds versés par le PACD ont été utilisés (voire même augmentés, la CDC⁴ et le RIDC⁵ incitant d'autres groupes à appuyer une prise de position cruciale pour les intérêts canadiens) de façon extrêmement efficace et efficiente.

Préoccupations au sujet du double emploi et de la clarté

Dans les sections précédentes, nous avons pris note de préoccupations, formulées surtout par des répondants non associés à Patrimoine canadien, à la CCA, à la CDC ou au RIDC, au sujet des rôles respectifs de la CDC et du RIDC. Quelques-uns d'entre eux se demandent si l'on a encore besoin des deux organismes pour promouvoir et protéger l'engagement du Canada à l'égard de la protection culturelle en général et de la Convention en particulier. L'un d'eux exprime bien à la fois la logique et les nuances de cette réflexion : (traduction) « *La CDC est un organisme très modeste, bien informé et efficace. Elle a mérité le moindre sou qu'elle a reçu et a eu un effet considérable sur la*

⁴ La CDC reçoit 100 000 \$ par an du gouvernement du Québec et plus de 100 000 \$ par an de ses membres.

⁵ Le RIDC reçoit des fonds de gouvernements étrangers (la France, la Suède, la Suisse), de la Fondation Ford, du *Smithsonian Institute* et de la Fondation Rockefeller, à raison de montants allant de 5 000 à plus de 160 000 \$.

politique gouvernementale. (...) Le financement de la CDC est parfaitement clair. Dans le cas du RIDC, il n'y a aucune transparence : on ne sait pas ce qu'il fait (...) Les messages se redoublent et sont source de confusion. »

D'autres répondants distinguent très bien les similitudes et les différences entre les deux organismes :

- (traduction) « *Comme les membres du RIDC viennent du tiers secteur (ONG, chercheurs, groupes raciaux et autochtones, groupes voués à l'éthique et à la défense des droits de la personne), la perspective du Réseau en matière de développement est la promotion de la langue locale, de la culture locale (...) et de la culture communautaire par opposition à la culture industrielle. La CDC a une perspective très étroite : elle collabore principalement avec les industries culturelles [soit une partie du secteur] pour les aider à protéger le marché de leurs membres. »*
- (traduction) « *On pourrait croire qu'il y a chevauchement substantiel entre la CDC et le RIDC. Mais c'est plus une apparence qu'une réalité. La CDC est un organisme national voué aux industries culturelles nationales et doté d'un conseil d'administration national et d'un important programme national. Le RIDC est un organisme international voué à des organismes communautaires du monde entier et doté d'un comité directeur international et d'un important programme international. »*

Comme nous l'avons déjà noté, les intervenants qui travaillent de près avec la CDC et le RIDC (les fonctionnaires de Patrimoine canadien et les représentants de la CDC et du RIDC) comprennent parfaitement les rôles respectifs des deux organismes.

Préoccupations au sujet des relations entre la CDC et le RIDC

Bien que le chevauchement des mandats organisationnels entre les deux organismes ne soit pas un enjeu, la façon dont on le traite, l'est : beaucoup de répondants considèrent que les relations entre la CDC et le RIDC sont tendues.

L'un d'eux déclare, par exemple : (traduction) « *Il y a manifestement un conflit entre le RIDC et la CDC – une très longue bataille entre les deux, une réticence à collaborer... ça devient embarrassant sur le plan international. »*

Aucun des répondants témoignant des relations tendues entre les deux groupes n'attribue celles-ci aux frictions normales que suscite un secteur à forte teneur en stress. Tous considèrent que c'est un aspect inefficace et inefficent du PACD, qui risque de compromettre la capacité de ce dernier à obtenir des appuis pour la ratification et la mise en œuvre de la Convention.

La gestion du Programme

Le PACD relève de deux directions générales de Patrimoine canadien. La DGPA a le pouvoir de signer des documents pour la CCA (RIDC compris) et la CDC, mais c'est la DGAI qui détient le pouvoir fonctionnel concernant la CDC et le RIDC. Cela soulève certaines questions en matière d'efficacité et d'efficience.

- Les documents doivent passer d'une direction générale à une autre, et chaque « transfert » peut être une cause de retard.
- La direction générale dotée du pouvoir de signature doit examiner les documents avant de les signer. Étant donné la longueur et la quantité de certains rapports d'activité, cela peut prendre beaucoup de temps. Cela soulève également la question du double emploi entre la DGPA et la DGAI.

Les deux directions générales reconnaissent cependant le risque de retard engendré par leurs relations et elles ont élaboré et mis par écrit des protocoles clairs et efficaces pour l'élimination ou la réduction du risque. Les deux appliquent ces protocoles et sont convaincues que les retards de paiement sont attribuables à la friction normale entre les bailleurs de fonds et les bénéficiaires, ces derniers soumettant leurs présentations en retard ou n'y joignant pas les renseignements voulus.

4.3.2 Y a-t-il chevauchement, double emploi ou contradiction entre le PACD et d'autres programmes de soutien gouvernementaux destinés à appuyer le secteur des arts et de la culture et à favoriser la diversité culturelle?

Comme nous l'avons vu, la seule question soulevée en termes de chevauchement et de double emploi au cours de cette recherche (sans interrogation particulière de l'intervieweur) est celle des relations entre la CDC et le RIDC.

Il existe des organismes provinciaux dotés d'un mandat semblable à celui de la CCA, mais elle seule a la portée nationale qui semble convenir au PACD.

5. Conclusions

5.1 Raison d'être et pertinence

Le Programme des arts, de la culture et de la diversité est bien aligné sur les priorités actuelles du gouvernement et du Ministère. Il est effectivement pertinent. Cependant, le fait qu'il soit pertinent ne signifie pas nécessairement qu'il est dans l'intérêt public de le conserver ni que les bénéficiaires actuels doivent en faire partie s'il est renouvelé. Il convient en effet de tenir compte d'un certain nombre de dimensions pour déterminer si le gouvernement fédéral devrait continuer à financer le PACD en totalité ou en partie.

Le gouvernement a-t-il encore besoin d'information, d'analyses stratégiques et de conseils sur les arts, la culture et la diversité et a-t-il toujours besoin des capacités de liaison de la CCA? Étant donné que les priorités du gouvernement et du Ministère font une large place aux arts et à la culture, considérés comme des moyens importants d'établir l'identité canadienne à l'échelle nationale et internationale, et puisque le gouvernement a peu de chances d'avoir accès au secteur à moins d'un intermédiaire crédible, il semble qu'il y ait un réel besoin de poursuivre les relations existantes entre le gouvernement et la CCA. De plus, comme la contribution de Patrimoine canadien à la CCA constitue une partie substantielle des ressources de l'organisme, il semble valable de maintenir le financement.

La CDC et le RIDC sont tous deux financés aux termes de la « diversité culturelle » inscrite dans les objectifs du PACD, et leur action correspond au résultat escompté qui consiste à fournir des conseils stratégiques et à bâtir des consensus sur l'importance de la diversité culturelle et de l'« élaboration » de la Convention. À ce stade (puisque la Convention a été adoptée par l'UNESCO), les activités de la CDC et du RIDC visent surtout à promouvoir la ratification et la mise en œuvre de la Convention. De plus, le RIDC est chargé de la promotion et de la protection de la diversité culturelle en général.

Tout cela est-il nécessaire? Les communications récentes du gouvernement traduisent de façon évidente l'engagement que celui-ci a pris de protéger la culture canadienne des effets d'uniformisation qui semblent accompagner inévitablement le libre-échange en l'absence de dispositions d'exclusion. Comme le Canada ne peut réaliser ses objectifs dans ce domaine sans un fort appui international (sous la forme d'au moins 30 voix pour la ratification), il semble que le financement de la CDC et/ou du RIDC, qui peuvent mobiliser l'appui international souhaité, soit à la fois valable et nécessaire.

Cependant, la CDC et le RIDC sont-ils tous deux nécessaires pour l'atteinte des objectifs du Canada? Étant donné que les deux organismes ont des bases différentes et que l'appui des pays dotés d'industries culturelles bien développées (ce sont les membres de la CDC) et des pays en développement, où les arts et la culture ont un caractère plus local et moins industriel (ce sont les membres du RIDC), il semble, malgré quelques opinions contraires exprimées au cours de cette évaluation, être dans l'intérêt du Canada de continuer à

financer les deux organismes (dont aucun ne pourrait continuer à fonctionner au niveau actuel sans l'appui de Patrimoine canadien) pour les aider à obtenir la ratification et la mise en œuvre de la Convention. Les avantages associés au financement des activités plus générales du RIDC pour la promotion de la diversité culturelle sont peut-être moins évidents.

5.2 Succès

Nous analyserons au paragraphe 5.2.4 le dilemme qu'a posé aux évaluateurs le fait que les objectifs et les résultats escomptés du PACD sont axés sur les activités. C'est en raison de ce dilemme que nous pouvons parler ici du succès des activités, mais que nous ne pouvons faire que des conjectures concernant leurs répercussions.

5.2.1 La Conférence canadienne des arts

Au cours de la période évaluée (2002-2005), la CCA a été moins efficace que par le passé. Elle n'en a pas moins continué à fournir des analyses stratégiques et des conseils sur des questions touchant le secteur des arts et de la culture et à créer et maintenir des liens, comme le prévoient les objectifs du PACD.

Ce faisant, elle a produit des études utiles au secteur et au gouvernement et fait la preuve de sa capacité à travailler avec un certain nombre de ministères fédéraux. Elle a également contribué à la consolidation du secteur des arts et de la culture en continuant de remplir un rôle de longue date, mais jusqu'ici non reconnu, en ce qui concerne l'incubation de nouveaux groupes au sein du secteur et en se faisant l'éclaireur de nouvelles questions.

La CCA a réussi à bâtir des consensus sur quelques grandes questions stratégiques, mais ses résultats sont moindres lorsqu'il s'est agi de bâtir des consensus autour de questions plus spécifiques. Cela est attribuable aux attentes irréalistes formulées dans les résultats escomptés du PACD et non pas à un échec de la CCA. Il n'est pas réaliste, en effet, de s'attendre à ce qu'un organisme dont la base est si diversifiée puisse obtenir un consensus sur autre chose que sur des questions générales.

La CCA a donc réussi, en général, à réaliser ses objectifs et à obtenir les résultats escomptés. Toutefois, ses efforts ont-ils contribué à la réalisation du principal objectif du Programme, qui est de consolider le secteur des arts et de la culture? Comme la notion de secteur fort n'est pas définie et puisque nous ne disposons pas de base comparative pour déterminer si le secteur est plus fort ou plus faible qu'auparavant, nous ne pouvons pas tirer de conclusion définitive à cet égard. Nous pouvons cependant affirmer que la CCA, dans le cadre du PACD, a contribué au développement et au maintien d'un secteur des arts et de la culture fort, compte tenu des faits suivants :

- La CCA a réussi à mener la plupart des activités qui lui incombait.

- Ces activités semblent témoigner d'un secteur financièrement solide, bien géré, enraciné dans la collectivité et adapté à la collectivité, et protégé contre les risques de l'uniformisation culturelle.

5.2.2 La Coalition pour la diversité culturelle

Les constatations relatives à la CDC attestent que celle-ci a réussi à réaliser les objectifs et à obtenir les résultats axés sur les activités tels qu'énoncés pour elle dans le mandat du PACD. Comme la CDC est un organisme à « objectif unique », ses répercussions et ses réalisations peuvent être évaluées à l'aune de ce seul objectif, même si celui-ci n'est pas inscrit formellement dans les documents officiels du Programme (sauf à titre de résultat escompté). Cet objectif était de faciliter l'élaboration et l'adoption de la Convention : celle-ci a été effectivement adoptée, et la CDC y est pour beaucoup.

5.2.3 Le Réseau international pour la diversité culturelle

Le RIDC a, lui aussi, directement participé à l'adoption de la Convention, et les répondants lui attribuent un rôle important à cet égard. Le fait que la Convention ait été élaborée et adoptée peut être considéré comme la preuve de l'influence du Réseau. Cependant, l'adoption, la ratification et la mise en œuvre de la Convention ne sont pas les seules raisons du financement du RIDC par le PACD. Les résultats escomptés du Programme incluent l'élaboration de conseils stratégiques et l'établissement de consensus au sujet de l'importance de la diversité culturelle, ce qui s'est traduit par les efforts du RIDC pour contrer les effets d'uniformisation de la mondialisation sur la culture.

Étant donné l'absence de résultats escomptés et d'indicateurs de rendement correspondants, il n'est pas possible de tirer de conclusions sur le succès du RIDC à cet égard. Cependant, comme il a effectivement mené les activités qui lui incombent et puisque ces activités semblent être conformes à l'objectif de contrer les effets d'uniformisation de la mondialisation, il semble probable que le RIDC a eu des effets positifs à cet égard également.

5.2.4 Conception du Programme

Cette section fournit un contexte à l'analyse de la mesure du rendement et de l'aide aux personnes qui seront chargées de corriger, préciser ou rédiger de nouveau les modalités du Programme renouvelé.

L'analyse des objectifs

Il convient d'analyser la structure des objectifs du PACD pour fournir un contexte utile permettant de répondre à la question d'évaluation relative à la mesure du rendement.

L'objectif déclaré du Programme est de consolider le secteur culturel canadien par les moyens suivants :

- Fournir au Ministère de l'information, des analyses stratégiques et des conseils sur des questions de politique touchant le secteur culturel, y compris la diversité culturelle.
- Créer et maintenir des liens au sein du secteur culturel de même qu'entre celui-ci et la collectivité dans son ensemble, au Canada et à l'étranger.

Nulle part dans les modalités ou d'autres documents relatifs au Programme (qu'il s'agisse des accords de contribution ou des CGRR), on n'approfondit le sens de l'objectif « consolider le secteur culturel canadien ». Qu'est-ce qu'un secteur culturel fort? Quelles en sont les caractéristiques? Parmi celles-ci, lesquelles intéressent le PACD?

Au lieu de développer le **but** du Programme (un secteur fort), l'énoncé fondamental du Programme a trait aux **moyens** employés, c'est-à-dire **comment** cet objectif toujours indéfini est censé être réalisé. L'énoncé de l'objectif du Programme est donc axé sur les activités. Il s'ensuit que les résultats escomptés du Programme s'expriment en termes d'extrants (tâches à accomplir) plutôt qu'en termes de résultats à obtenir (conséquences externes attribuables à un programme et considérées comme importantes relativement à ses engagements).

Conséquences des objectifs actuels

Étant donné la structure des objectifs, le personnel du Programme comme les évaluateurs doivent s'intéresser aux activités plutôt qu'aux résultats. Cela a de nombreuses conséquences :

- Lorsque les objectifs sont axés sur des activités, il est relativement facile d'évaluer le succès. Les bénéficiaires ont-ils fait ce qu'ils ont dit qu'ils feraient?
- Il est très difficile d'évaluer les répercussions (résultats) - question au cœur même des efforts d'une évaluation sommative. À supposer que les évaluateurs estiment que le programme a été, de manière générale, un succès, c'est-à-dire les bénéficiaires ont fait ce qu'ils ont dit qu'ils feraient. Mais est-ce que c'était les choses à faire? Ont-elles été bien faites? Qu'est-ce qu'on a accompli? Est-ce que ces activités ont permis de consolider le secteur des arts et de la culture?
- L'accent mis sur les activités donne également lieu à un lourd système de reddition de compte, puisque toutes les parties s'intéressent à ce qui a été fait et non à ce qui a été obtenu. Au cours de l'examen des dossiers, les évaluateurs ont vu des rapports d'activité extrêmement longs et détaillés, indiquant les réunions, les consultations, les efforts de recherche, etc. Ce degré de détail confirme ce que pensent beaucoup de répondants membres d'organismes bénéficiaires : le fardeau en matière de reddition de compte est trop lourd. Le suivi nécessaire doit aussi exiger beaucoup de temps au personnel du Programme.

Mesure du rendement

Comme nous l'avons indiqué dans les constatations, toutes les parties travaillent d'arrache-pied pour fournir ce qu'elles estiment être l'information nécessaire à l'évaluation du rendement du Programme. Cependant, en raison de la structure du Programme et de ses cadres de mesure du rendement, le résultat final a été plus un exercice de comptabilité que de reddition de compte.

La collecte de données sur le rendement a été une tâche onéreuse. Cela a des conséquences quand on considère les retards que cette situation peut entraîner. Selon le personnel de Patrimoine canadien, quand le financement a été retardé, c'était souvent dû à la nécessité de multiplier les interactions avec les bénéficiaires pour obtenir toujours plus de détails. Si les objectifs du Programme étaient mieux définis et plus mesurables, cet aspect des relations avec les clients s'améliorerait probablement. Cela permettrait aussi de minimiser les questions de reddition de compte attribuables à la division des responsabilités entre la DGPA et la DGAI, puisque la première pourrait revoir des rapports d'activité plus ciblés.

Comme la structure des objectifs du Programme fait en sorte que toutes les parties recueillent des données seulement sur ce qui a été fait et non sur ce qui a été accompli, les évaluateurs concluent qu'elles ne recueillent pas l'information pertinente.

5.3 Rentabilité et solutions de rechange

Le PACD s'est avéré rentable au regard des fonds investis. La CCA permet d'avoir accès au secteur des arts et de la culture, alors que cela serait difficile et coûteux faute d'un intermédiaire crédible comme elle. La CDC et le RIDC ont employé des budgets très modestes pour inciter la collectivité internationale à collaborer aux objectifs canadiens, à savoir l'adoption de la Convention.

Compte tenu des mandats étroitement liés de la CDC et du RIDC et de leur chevauchement, certains intervenants « externes » peuvent avoir du mal à comprendre le fonctionnement du PACD. La documentation du Programme ne permet pas de clarifier la situation. Cependant, lorsque les rôles respectifs de la CDC et du RIDC sont bien compris, la conclusion logique est que les deux organismes devraient bien s'inscrire dans le PACD.

Cette logique n'est cependant pas maximisée en raison des relations entre les deux organismes. On peut s'attendre à ce que des organismes aux bases aussi différentes que celles de la CDC et du RIDC affichent des points de vue et se dotent de mandats qui diffèrent dans une certaine mesure. Toutefois, le manque de collaboration et les perspectives conflictuelles des deux organismes ont compromis l'atteinte de l'objectif visant à mettre de l'avant un but canadien unique en matière de diversité culturelle. À moins que les deux organismes essaient de régler leurs différends et élaborent une stratégie de coopération, leur manque de collaboration pourrait compromettre la crédibilité du Canada auprès de la collectivité internationale des arts et de la culture et

diminuer la capacité du gouvernement du Canada à obtenir des appuis pour la Convention. De plus, cela exigera des deux organismes des ressources qui seraient plus utiles à la protection de la diversité culturelle.

Dans la section précédente sur les constatations, nous avons vu que la répartition des responsabilités de gestion du PACD risquait d'être inefficace. Toutefois, la DGPA et la DGAI ont pris des mesures positives pour atténuer ce risque potentiel, et le personnel du Programme estime que les protocoles élaborés fonctionnent bien.

6. Recommandations et réponse de la direction

1. Élaborer des objectifs clairs et mesurables pour le Programme et y associer des résultats escomptés qui mettent l'accent sur les effets à obtenir.

Réponse de la direction : recommandation acceptée.

Le Ministère a élaboré un nouveau cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats et un nouveau cadre de vérification axé sur les risques que le Secrétariat du Conseil du Trésor a approuvés. Ces nouveaux cadres établissent des objectifs clairs et mesurables pour le Programme ainsi que des résultats escomptés qui placent l'accent sur les effets recherchés plutôt que sur les activités à entreprendre comme le recommande l'évaluation sommative.

Calendrier d'exécution : mai 2006.

2. Définir de façon précise les rôles et responsabilités de tous les bénéficiaires du PACD dans la promotion des objectifs du Programme, en particulier ceux de la CDC et du RIDC, à la fois en tant qu'organismes indépendants et en tant qu'organismes ayant des liens entre eux, et veiller à ce que ces attentes soient bien communiquées aux bénéficiaires et définies dans leurs accords de contribution.

Réponse de la direction : recommandation acceptée.

Cette recommandation sera mise en œuvre au cours de la préparation des ententes de contribution de chaque récipiendaire, ce qui aura lieu après que le renouvellement du Programme aura approuvé. Nous avons entamé le processus de définition des rôles des récipiendaires, ce qui nous permettra de les communiquer clairement dans leur entente de contribution respective.

Calendrier d'exécution : au cours de l'été 2006.

3. Élaborer une stratégie de mesure du rendement efficace qui favorise la collecte de données sur les répercussions plutôt que sur les activités et entreprendre la collecte de renseignements de base pertinents permettant de mesurer les progrès dans l'atteinte des objectifs.

Réponse de la direction : recommandation acceptée.

Comme nous l'avons mentionné dans notre réaction à la première recommandation, le Ministère a élaboré de nouveaux cadres intégrés qui établissent des objectifs clairs et mesurables pour le Programme ainsi que des résultats escomptés comme le recommande l'évaluation sommative. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a approuvé ces nouveaux cadres.

Calendrier d'exécution : mai 2006.

4. Réévaluer le besoin de financer des activités et des organisations liées à la mise en œuvre de la Convention au Canada lorsque celle-ci aura été ratifiée par le nombre de pays nécessaire.

Réponse de la direction : recommandation acceptée.

Nous sommes d'accord avec la recommandation. Des progrès significatifs ont été réalisés en faveur de la ratification de la Convention puisqu'en date de novembre 2006, elle a été ratifiée par plus de 20 pays. Le Canada travaille présentement à ce que plus de 60 pays ratifient la Convention de façon à ce que celle-ci puisse profiter d'un large appui mondial. La Convention devrait entrer en vigueur en 2007. Le gouvernement évaluera sur une base régulière le besoin de financer des activités et des organisations liées à la ratification et la mise en œuvre de la Convention.

Calendrier d'exécution : au moment de la ratification de la Convention de l'UNESCO.

ANNEXE A

Questions d'évaluation, indicateurs de rendement et sources des données

Annexe A – Questions d'évaluation, indicateurs de rendement et sources des données

Questions d'évaluation	Indicateurs	Source/mode de collecte des données
Raison d'être et pertinence		
1. Les objectifs et les activités du PACD restent-ils conformes aux priorités du gouvernement et du Ministère?	<ul style="list-style-type: none"> Alignement des objectifs et des résultats escomptés du PACD sur les politiques et les priorités du gouvernement. Alignement des objectifs et des résultats escomptés du PACD sur les résultats stratégiques de Patrimoine canadien. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevues avec des cadres supérieurs de Patrimoine canadien. Examen d'ouvrages spécialisés et de reportages dans les médias. Examen de documents (présentations au CT, modalités du Programme, AAP de Patrimoine canadien, énoncés de principes, discours du Trône, procès-verbaux de comités permanents, etc.).
2. L'appui du gouvernement fédéral à la CCA et la CDC est-il toujours nécessaire?	<ul style="list-style-type: none"> Les fonctionnaires de Patrimoine canadien et d'autres ministères ont besoin d'analyses stratégiques et de conseils sur les questions culturelles. On a besoin de la CCA et de la CDC pour créer et maintenir la capacité, les liens et les communications au sein du secteur culturel et entre celui-ci et la collectivité dans son ensemble au Canada et à l'étranger. On a besoin de la CCA et de la CDC pour créer des consensus sur les questions culturelles stratégiques. On a besoin de la CCA et de la CDC pour poursuivre les efforts en vue de la ratification du NIIDC. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevues avec des cadres supérieurs de Patrimoine canadien, d'autres gouvernements, de la CCA, de la CDC et d'organismes internationaux et d'autres représentants d'associations, spécialistes et universitaires. Examen d'ouvrages spécialisés et de reportages dans les médias. Examen de documents.
Succès		
3. Dans quelle mesure l'information, les analyses stratégiques et les conseils	<ul style="list-style-type: none"> Les recherches, les analyses stratégiques et les renseignements fournis par la CCA et la CDC sur le secteur des arts et de la culture sont utiles aux 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevues avec des fonctionnaires de Patrimoine canadien, d'autres gouvernements, de la CCA, de la CDC et

Questions d'évaluation	Indicateurs	Source/mode de collecte des données
<p>fournis par la CCA et la CDC sur les questions de politique touchant le secteur des arts et de la culture, y compris à l'égard de la diversité culturelle, ont-ils contribué à consolider le secteur canadien des arts et de la culture?</p> <p>4. Dans quelle mesure les liens créés et maintenus par la CCA et la CDC au sein du secteur des arts et de la culture et entre le secteur et la collectivité dans son ensemble, au Canada et à l'étranger, ont-ils contribué à consolider le secteur canadien des arts et de la culture?</p> <p>5. Le PACD a-t-il réussi à réaliser ses objectifs et à atteindre les résultats escomptés dans les limites de son budget et sans conséquence indésirable?</p>	<p>fonctionnaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le secteur des arts et de la culture est de plus en plus apte à entrer en relation avec les ministères et à faire connaître le secteur. • La CCA et la CDC améliorent les liens et les communications au sein du secteur des arts et de la culture et celui-ci et la collectivité dans son ensemble au Canada et à l'étranger. • Preuves que les ressources investies ont attiré d'autres. • La collectivité est plus sensible aux répercussions et à la contribution des arts, de la culture et de la diversité au Canada. • Nombre de mesures prises pour promouvoir les arts et la culture et succès obtenu par celles-ci. • Consensus national plus large sur des questions stratégiques en matière culturelle. • Progrès en vue d'un accord national avec le secteur sans but lucratif. • Utilité du secrétariat du RIDC à la CCA. • Preuves de progrès en vue d'un consensus et de l'élaboration de nouveaux instruments stratégiques internationaux en matière de politique culturelle. • Forces et faiblesses de la participation du Canada au consensus et à l'élaboration du NIIDC. • Preuves de la contribution de la CCA et de la CDC aux résultats ci-dessus. • Répercussions imprévues. • Preuves de répercussions imprévues. 	<p>d'organismes internationaux et d'autres représentants d'associations, spécialistes et universitaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examen d'ouvrages spécialisés et de reportages dans les médias. • Examen de documents (accords de contribution, prises de position, rapports et résultats de conférences stratégiques, etc.). • Examen de dossiers (bulletins de la CCA et de la CDC, rapports d'activité trimestriels et annuels, procès-verbaux de réunions avec des ministères et d'autres organismes voués aux arts et à la culture, etc.). • Rapports financiers de la CCA et de la CDC (collectes de fonds). • Élaboration et fréquentation des sites Web de la CCA et de la CDC.
Rentabilité et solutions de rechange		

Questions d'évaluation	Indicateurs	Source/mode de collecte des données
<p>6. Emploie-t-on les moyens les plus efficaces et efficients pour réaliser les objectifs du gouvernement?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité de l'exécution du Programme à Patrimoine canadien. • Preuves que le PACD pourrait être transféré à un autre ordre de gouvernement ou au secteur privé. 	<ul style="list-style-type: none"> • Données sur le budget, les dépenses et le F et E du Programme. • Entrevues avec des fonctionnaires de Patrimoine canadien, de la CCA et de la CDC et avec des spécialistes et universitaires. • Examen des activités de la CCA et de la CDC en fonction des priorités du PACD.
<p>7. Y a-t-il chevauchement, double emploi ou contradiction entre le PACD et d'autres programmes de soutien gouvernementaux destinés à appuyer le secteur des arts et de la culture et à favoriser la diversité culturelle?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preuves de double emploi ou de chevauchement des mandats et des activités d'autres programmes du gouvernement et des ONG. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevues avec des fonctionnaires de Patrimoine canadien, de la CCA et de la CDC et d'autres représentants d'associations et avec des spécialistes et universitaires. • Examen d'ouvrages spécialisés. • Examen de documents.

ANNEXE B

Guides de collecte des données

Guide d'entrevue

Voici les questions qui découlent des questions d'évaluation. Les versions définitives, qui devront être communiquées aux répondants, n'indiqueront que les questions qui les concernent. Rappelons que certaines questions portent sur plus d'un enjeu à la fois, mais, pour plus de simplicité, elles ne sont formulées qu'une seule fois. Rappelons également que les questions ne sont pas toutes adaptées aux intervenants sur la scène internationale. Il peut y avoir lieu d'adapter certaines questions à la situation ou au savoir des répondants.

Les guides d'entrevue adressés aux répondants avant l'entrevue doivent inclure un énoncé des objectifs du Programme :

Le principal objectif du Programme des arts, de la culture et de la diversité est de consolider le secteur par les moyens suivants :

- Fournir au Ministère de l'information, des analyses stratégiques et des conseils sur des questions de politique touchant au secteur culturel, y compris la diversité culturelle.
- Créer et maintenir des liens au sein du secteur culturel de même qu'entre celui-ci et la collectivité dans son ensemble, au Canada et à l'étranger.

Question d'évaluation	Personnel de Patrimoine canadien et d'autres ministères	Personnel et membres de la CCA et de la CDC	Intervenants externes
1. Les objectifs et les activités du PACD restent-ils conformes aux priorités du gouvernement et du Ministère?	<ol style="list-style-type: none"> 1. En quoi le PACD est-il aligné sur les politiques et les priorités de Patrimoine canadien et du gouvernement? 2. En quoi le PACD est-il aligné sur les résultats stratégiques de Patrimoine canadien? 		
2. L'appui de gouvernement fédéral à la CCA et la CDC est-il toujours nécessaire?	<ol style="list-style-type: none"> 3. Le gouvernement fédéral a-t-il encore besoin de favoriser des liens au sein du secteur des arts et de la culture? Entre le secteur et le reste du Canada? Entre le secteur et la collectivité internationale? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le gouvernement fédéral a-t-il encore besoin de favoriser des liens au sein du secteur des arts et de la culture? Entre le secteur et le reste du Canada? Entre le secteur et la collectivité internationale? Pourquoi? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le gouvernement fédéral a-t-il encore besoin de favoriser des liens au sein du secteur des arts et de la culture? Entre le secteur et le reste du Canada? Entre le secteur et la collectivité internationale? Pourquoi?

	<p>Pourquoi?</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Qu'attendez-vous de la CCA et de la CDC en matière d'élaboration de politique des arts et de la culture? 5. Quel rôle attribueriez-vous, s'il y a lieu, à la CCA et à la CDC dans la ratification du NIIDC? 6. Le gouvernement fédéral a-t-il encore besoin de l'information, des analyses stratégiques et des conseils sur le secteur des arts et de la culture que la CCA et la CDC lui fournissent habituellement? Pourquoi? 7. Faut-il que Patrimoine canadien continue de financer la CCA, la CDC et le RIDC? 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Si le besoin existe toujours, quels sont les avantages pour la société canadienne du fait que le gouvernement fédéral continue de financer votre organisme? 3. À quels égards votre participation est-elle nécessaire à l'obtention de consensus? 4. Quel rôle attribueriez-vous, s'il y a lieu, à votre organisme dans la ratification du NIIDC? 5. Quels sont les avantages pour la société canadienne du fait que le gouvernement fédéral continue de financer votre organisme? 	<ol style="list-style-type: none"> 2. S'il en a encore besoin, quels sont les avantages pour la société canadienne du fait que le gouvernement fédéral continue de financer la CCA, la CDC et le RIDC? 3. À quels égards la participation de la CCA, de la CDC et du RIDC vous semble-t-elle nécessaire à l'obtention de consensus? Pourquoi? 4. Quel rôle attribueriez-vous, s'il y a lieu, à la CCA, la CDC ou le RIDC dans la ratification du NIIDC?
<ol style="list-style-type: none"> 3. Dans quelle mesure l'information, les analyses stratégiques et les conseils fournis par la CCA et la CDC sur des questions de politique touchant le secteur des arts et de la culture, y compris à l'égard de la diversité culturelle, ont-ils contribué à consolider le secteur canadien des arts et de la culture? 	<ol style="list-style-type: none"> 8. En quoi la CCA, la CDC et le RIDC ont-ils contribué aux politiques artistiques et culturelles et y compris à l'élaboration du NIIDC? 9. En quoi la CCA, la CDC et le RIDC ont-ils été utiles au gouvernement en présentant des prises de position communes aux décideurs? (Veuillez donner des exemples) 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Quelles recherches votre organisme a-t-il effectuées pour contribuer à l'élaboration de la politique gouvernementale sur les arts et la culture? (Veuillez donner des exemples) Comment les résultats de ces recherches ont-ils été employés? A-t-on diffusé des rapports? Comment et à qui? 7. Comment avez-vous élaboré vos prises de position sur les enjeux propres aux arts et à la culture afin de fournir des conseils stratégiques au gouvernement? Un consensus a-t-il été obtenu? (Veuillez donner des exemples?) 8. Quel a été le résultat de votre contribution à l'élaboration de la politique gouvernementale sur les arts et la culture? (Veuillez donner des exemples) 9. Votre organisme a-t-il augmenté sa capacité à entrer en relation avec les décideurs du gouvernement? 10. Avez-vous eu des difficultés ou des problèmes dans vos relations avec les 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Comment, d'après vous, a-t-on élaboré des prises de position sur les enjeux propres aux arts et à la culture pour les présenter aux décideurs du gouvernement? Est-ce que cela a porté fruit? (Un consensus a-t-il été obtenu? La CCA ou la CDC a-t-elle joué un rôle de leadership dans la recherche de ce consensus?) 6. Quel a été l'impact de la CCA et de la CDC sur la politique gouvernementale?

		décideurs du gouvernement?	
4. Dans quelle mesure les liens créés et maintenus par la CCA et la CDC au sein du secteur des arts et de la culture et entre le secteur et la collectivité dans son ensemble, au Canada et à l'étranger, ont-ils contribué à consolider le secteur canadien des arts et de la culture?		<p>11. Depuis 2002, votre organisme a-t-il entretenu ou élargi les liens entre les organismes voués aux arts et à la culture (exemples)?</p> <p>12. Depuis 2002, votre organisme a-t-il entretenu ou élargi les liens entre le secteur des arts et de la culture et la collectivité nationale et internationale (exemples)?</p> <p>13. Quel rôle votre organisme a-t-il joué dans l'élaboration et l'adoption du NIIDC?</p> <p>14. Quel a été le rôle de votre organisme dans la sensibilisation des Canadiens à la contribution du secteur des arts et de la culture? Quels ont été les résultats de ces activités?</p> <p>15. Quels progrès a-t-on faits en vue d'un accord avec le secteur sans but lucratif? Dans quelle mesure votre organisme y a-t-il contribué?</p> <p>16. Pouvez-vous fournir des données sur l'utilisation de votre site Web et sur les réactions des utilisateurs?</p>	<p>7. Depuis 2002, quels changements avez-vous observés dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le nombre et la qualité des liens entre les organismes voués aux arts et à la culture (exemples)? • le nombre et la qualité des liens entre le secteur des arts et de la culture et la collectivité nationale et internationale (exemples)? • le degré de sensibilisation des Canadiens à la contribution du secteur des arts et de la culture? <p>8. En quoi la CCA et la CDC ont-elles contribué à ces changements?</p> <p>9. D'autres organismes ont-ils joué un rôle important dans la promotion de ces liens et dans cette sensibilisation?</p> <p>10. Quels progrès a-t-on faits en vue d'un accord national avec le secteur sans but lucratif? En quoi la CCA y a-t-elle contribué?</p> <p>11. Quel rôle la CCA et la CDC ont-elles joué dans l'élaboration et l'adoption du NIIDC?</p>
5. Le PACD a-t-il réussi à réaliser ses objectifs et à atteindre les résultats escomptés dans les limites de son budget et sans conséquence indésirable?	<p>10. Avec quelle efficacité la CCA et la CDC ont-elles employé les fonds fournis dans le cadre du PACD?</p> <p>11. Ont-elles eu des difficultés à remplir leur rôle dans le cadre du PACD?</p>	<p>17. Le niveau de financement attribué dans le cadre du PACD est-il suffisant compte tenu des résultats escomptés?</p> <p>18. Avez-vous constaté des répercussions imprévues (positives ou négatives) attribuables à votre participation au PACD?</p>	<p>12. Le travail de la CCA, de la CDC ou du RIDC a-t-il eu des répercussions imprévues (positives ou négatives)?</p>
6. Emploie-t-on les moyens les plus efficaces et efficients pour réaliser les objectifs du gouvernement?	<p>12. Le PACD est-il le moyen le plus efficace et le plus efficient de réaliser les objectifs du gouvernement?</p> <p>13. Veuillez indiquer en quoi le RIDC s'inscrit bien dans la CCA. Quels avantages le Canada a-t-il tirés?</p> <p>14. Le PACD pourrait-il et devrait-il, en</p>	<p>19. Dans quelle mesure votre organisme dépend-il du financement du PACD? Sur quelles autres sources de fonds, notamment en dehors du gouvernement, pouvez-vous compter?</p> <p>20. Le financement de votre organisme est-il un</p>	<p>13. Comment le RIDC s'inscrit-il dans la CCA? Quels avantages le Canada a-t-il tirés du fait que le secrétariat du Réseau se trouve à la CCA?</p> <p>14. Le financement de la CCA et de la CDC est-il un moyen efficace et efficient pour le gouvernement de réaliser ses objectifs?</p> <p>15. Le PACD pourrait-il et devrait-il, en totalité ou</p>

	<p>totalité ou en partie, être confié à un autre ministère ou au secteur privé?</p> <p>15. D'autres organismes devraient-ils avoir accès à du financement dans le cadre du PACD?</p> <p>16. L'organisation interne du PACD au sein de Patrimoine canadien est-elle efficace? Et efficiente? Comment pourrait-on l'améliorer (la rendre plus efficace et plus efficiente)?</p>	<p>moyen efficace et efficient pour le gouvernement de réaliser ses objectifs? Pourquoi?</p> <p>21. Comment le RIDC s'inscrit-il dans la CCA? Quels avantages le Canada a-t-il tirés du fait que le secrétariat du Réseau se trouve à la CCA?</p> <p>22. D'autres organismes devraient-ils avoir accès au financement du PACD?</p>	<p>en partie, être confié à un autre ministère ou au secteur privé?</p> <p>16. D'autres organismes devraient-ils avoir accès au financement du PACD?</p>
<p>7. Y a-t-il chevauchement, double emploi ou contradiction entre le PACD et d'autres programmes de soutien gouvernementaux destinés à appuyer le secteur des arts et de la culture et à favoriser la diversité culturelle?</p>	<p>17. Y a-t-il chevauchement, double emploi ou contradiction entre le mandat et les activités du PACD et les programmes d'autres ministères et/ou d'ONG? Si oui, de quels programmes ou ONG s'agit-il?</p>	<p>23. Y a-t-il chevauchement, double emploi ou contradiction entre le mandat et les activités du PCAD et les programmes d'autres ministères et/ou d'ONG? Si oui, de quels programmes ou ONG s'agit-il?</p> <p>24. Quels autres programmes gouvernementaux fournissent des fonds à votre organisme?</p>	<p>17. Y a-t-il chevauchement, double emploi ou contradiction entre le mandat et les activités du PACD et les programmes d'autres ministères et/ou d'ONG?</p>
<p>8. Le PACD recueille-t-il l'information pertinente?</p>	<p>18. La CCA et la CDC doivent remettre des rapports d'activité trimestriels et annuels. Fournissent-elles l'information pertinente?</p> <p>19. Quelles autres données sur le rendement le Programme recueille-t-il? Comment est-ce géré?</p> <p>20. Quelles ressources attribue-t-on à la gestion des données sur le rendement?</p> <p>21. Comment rend-on compte des résultats du PACD? À quel rythme (fréquence)?</p>		

Modèle d'examen des documents

Dossier/document : _____

S'il y a lieu : Organisation :

Nombre de membres :

Contenu

Accords de contribution		Rapports d'étape	
États financiers		Rapports d'activité	
Documents stratégiques/prises de position		Rapports annuels	
Procès-verbaux de réunions		Rapports de consultation	
Rapports de recherche		Correspondance ministérielle	
Autres types de documents (veuillez les énumérer)			

Information relative aux questions d'évaluation

1. Les objectifs et les activités du PACD restent-ils conformes aux priorités du gouvernement et du Ministère? 2. L'appui du gouvernement fédéral à la CCA et la CDC est-il toujours nécessaire?

Objectifs énoncés dans les accords de contribution (par année, s'ils varient)			
Activités appuyées par les accords			
Résultats escomptés énoncés dans les accords de contribution (par année, s'ils varient)			
Sources de financement	PACD (montant et pourcentage du budget total)		
	Fonds de contrepartie (p. ex. : 100 000 \$ conditionnels du secteur privé)		
	Autres sources fédérales (montant et pourcentage du budget total)		
	Autres sources (source, montant et pourcentage du budget total)		
Alignement sur les priorités du gouvernement et du Ministère selon les évaluateurs			

3. Dans quelle mesure l'information, les analyses stratégiques et les conseils fournis par la CCA et la CDC sur les questions de politique touchant le secteur des arts et de la culture, y compris à l'égard de la diversité culturelle, ont-ils contribué à consolider le secteur canadien des arts et de la culture?

Preuves que de l'information, des analyses stratégiques et des conseils ont été fournis et pris en considération.	
---	--

4. Dans quelle mesure les liens créés et maintenus par la CCA et la CDC au sein du secteur des arts et de la culture et entre celui-ci et la collectivité dans son ensemble, au Canada et à l'étranger, ont-ils contribué à consolider le secteur canadien des arts et de la culture?

Conférences, réunions, etc. parrainées par la CCA, la CDC ou le Secrétariat du RIDC.	Événement et objectifs	Participants/Cibles	Résultats	
Initiatives (événements, publications, campagnes) visant à promouvoir les arts et la culture.	Initiative et objectifs	Participants/Cibles	Résultats	
Instruments et produits de communication réalisés				

5. Le PACD a-t-il réussi à réaliser ses objectifs et à atteindre les résultats escomptés dans les limites de son budget et sans conséquence indésirable?

Recherches effectuées et diffusées.	
Progrès en vue de l'obtention d'un consensus national sur des enjeux stratégiques (par enjeu, dont le NIIDC).	
Progrès en vue d'un accord national avec le secteur sans but lucratif.	
Difficultés/problèmes rencontrés et leurs solutions	
Conséquences indésirables	

6. Le PACD recueille-t-il l'information pertinente?

Quels sont les renseignements contenus dans le dossier ou le document qui puissent attester que les données suivantes sont recueillies?	
Définition des enjeux et besoins	
Nombre et types de participants aux événements et consultations	
Nombre et types de produits et d'instruments de communication	
Procès-verbaux des réunions entre Patrimoine canadien et la CCA, la CDC et le RIDC.	
Répartition et utilisation des fonds	

Autres renseignements utiles :

Guide d'examen des reportages dans les médias

Remarque : L'objet de cet examen n'est pas de recueillir des données quantitatives sur le nombre de fois que la CCA, la CDC ou le RIDC ont été mentionnés dans les médias. Il s'agit plutôt de déterminer ce que la collectivité pense des organismes, de ce qu'ils font (activités) et de ce qu'ils ont fait (résultats). Par conséquent, les lettres à la rédaction, les articles d'opinion et les éditoriaux sont particulièrement utiles.

Questions d'évaluation	Indicateurs/renseignements recherchés	Source	Renseignements obtenus
Raison d'être et pertinence			
Les objectifs et les activités du PACD restent-ils conformes aux priorités du gouvernement et du Ministère?	Opinions exprimées au sujet de la CCA, de la CDC et du RIDC et de leur alignement sur les priorités du gouvernement.		
L'appui du gouvernement fédéral à la CCA et la CDC est-il toujours nécessaire?	Mentions, relativement à la CCA et la CDC, concernant le besoin de financement fédéral pour : <ul style="list-style-type: none"> • obtenir des analyses stratégiques et des conseils, • développer et maintenir une capacité, des liens et des communications au sein du secteur culturel et entre celui-ci et la collectivité dans son ensemble, au Canada et à l'étranger, • obtenir un consensus sur les enjeux de la politique culturelle, • obtenir un consensus sur les enjeux de la politique culturelle lorsque le leadership est assumé par d'autres organismes. • Favoriser la ratification du NIIDC. 		
Succès			
Dans quelle mesure l'information, les analyses stratégiques et les conseils fournis par la CCA et la CDC sur les questions de politique touchant le secteur des arts et de la culture, y compris à l'égard de la diversité culturelle, ont-ils contribué à consolider le secteur canadien des arts et de la culture?	Mentions de : <ul style="list-style-type: none"> • la contribution de la CCA et de la CDC à l'élaboration de politiques concernant les arts et la culture, • la contribution de la CCA et de la CDC à l'élaboration de politiques concernant la diversité culturelle dans le secteur des arts et de la culture. 		
Dans quelle mesure les liens créés et maintenus par la CCA et la CDC au sein du	<ul style="list-style-type: none"> • Mentions du fait que la CCA et la CDC créent des liens ou favorisent des 		

Questions d'évaluation	Indicateurs/renseignements recherchés	Source	Renseignements obtenus
secteur des arts et de la culture et entre celui-ci et la collectivité dans son ensemble, au Canada et à l'étranger, ont-ils contribué à consolider le secteur canadien des arts et de la culture?	activités/initiatives communes : <ul style="list-style-type: none"> • entre les organismes du secteur des arts et de la culture, • entre le secteur et la collectivité dans son ensemble, au Canada et à l'étranger. • Mentions de la CCA et de la CDC dans le contexte des négociations commerciales et du NIIDC.		
Le PACD a-t-il réussi à réaliser ses objectifs et à atteindre les résultats escomptés dans les limites de son budget et sans conséquence indésirable?	Sans objet.		
Rentabilité et solutions de rechange			
Emploie-t-on les moyens les plus efficaces et efficients pour réaliser les objectifs du gouvernement?	Sans objet.		
Y a-t-il chevauchement, double emploi ou contradiction entre le PACD et d'autres programmes de soutien gouvernementaux destinés à appuyer le secteur des arts et de la culture et à favoriser la diversité culturelle?	Sans objet.		
Mesure du rendement			
Le PACD recueille-t-il l'information pertinente?	Sans objet.		

G

Guide d'examen d'ouvrages spécialisés

L'examen d'ouvrages spécialisés vise à inscrire le fonctionnement du Programme dans un contexte. Il ne s'agit donc pas de répondre à des questions d'évaluation précises, mais d'explorer l'environnement dans lequel a fonctionné le Programme et de repérer les tendances ou enjeux pertinents qui ont émergé depuis sa création en 2002. Nous examinerons donc des publications (articles sur Internet, articles dans des revues artistiques et culturelles, analyses) ayant trait aux enjeux qui pourraient entrer dans le champ d'application de la CCA et de la CDC, à savoir :

- Enjeux importants pour les artistes et leurs organisations (p. ex. : statut de l'artiste, droit d'auteur).
- Besoin de conseils stratégiques pour le gouvernement et capacité à les lui fournir.
- Rôle du gouvernement dans le secteur des arts et de la culture et dans la promotion de la diversité culturelle à l'échelle internationale.
- Contribution du secteur des arts et de la culture et de la diversité à la collectivité canadienne.
- Besoin de renforcer les liens entre les organismes et état de ces liens.
- Forces et faiblesses du secteur des arts et de la culture.
- Double emploi ou chevauchement par rapport à d'autres programmes du gouvernement.

Sans chercher de publications portant plus particulièrement sur la question, nous serons également attentifs à toute mention de la contribution de la CCA, de la CDC et du RIDC aux enjeux ci-dessus.

ANNEXE C

Liste des répondants

Jacques Paquette
Sous-ministre adjoint
Affaires internationales et
intergouvernementales et sport
Patrimoine canadien

Robert Hunter
Directeur
Appui stratégique aux arts, Politique des arts
Patrimoine canadien

Katka Selucky
Programme des arts, de la culture et de la
diversité
Patrimoine canadien

Kirsten Mlacak
Directrice
Politique internationale, planification et
programmes
Patrimoine canadien

John Hobday
Directeur
Conseil des arts du Canada

Andrew Terris
Directeur national intérimaire de la Conférence
canadienne des arts, de juin à octobre 2005

Robert Spickler
Président
Conseil d'administration de la Conférence
canadienne des arts

Pierre Curzi
Coprésident de la Coalition pour la diversité

Cynthia White Thornley
Directrice générale
Politique des arts
Patrimoine canadien

Michel Bourque
Gestionnaire
Programme des arts, de la culture et de la
diversité
Patrimoine canadien

Artur Wilczynski
Directeur
Relations internationales et rayonnement
Patrimoine canadien

Annie Laflamme et
Heather Wallace-St-Louis
Direction générale des affaires internationales
Patrimoine canadien

Doug George
Directeur
Politique commerciale sur la propriété
intellectuelle, l'information et la technologie
Commerce international Canada

Megan Williams
Directrice nationale de la Conférence
canadienne des arts, 1999-2004

Robert Pilon
Vice-président exécutif
Coalition pour la diversité culturelle

Garry Neil
Directeur exécutif

culturelle et président de l'Union des artistes

Réseau international pour la diversité
culturelle

Leonardo Brant
Coordonnateur, Institut de la diversité culturelle
Brésil
Coprésident du Comité directeur du Réseau
international pour la diversité culturelle en
2004-2005

Max Wyman
Commission canadienne pour l'UNESCO

David A. Walden
Secrétaire général
Commission canadienne pour l'UNESCO

Rafael Segovia
Coordonnateur général
Conseil civique des arts et de la culture de
Morelos, Mexique

Katerina Steenou
Directrice
Division des politiques culturelles
UNESCO

Lucy White
Directrice exécutive
*Professional Association of Canadian
Theatres*

Susan Wallace
Directrice exécutive
Canadian Actors' Equity Association

Anne-Marie Desroches
Directrice des affaires publiques
Union des artistes

Sheila Roberts
Consultante (Saskatchewan)

Lorraine Farkas
Directrice
Planification, recherche et communications
Tribunal canadien des relations
professionnelles artistes-producteurs

Michel Beauchemin
À titre de secrétaire général de l'Alliance pour
les droits des créateurs

Keith Kelly
Ancien cadre supérieur au Conseil des arts du
Canada et ancien directeur national de la
Conférence canadienne des arts

Susan Annis
Directrice exécutive
Conseil des ressources humaines du secteur
culturel

Lori Baxter
Directrice
GénieArts
Ancienne directrice exécutive du *Greater
Vancouver Alliance for Arts and Culture*

Simon Brault
Directeur général
École nationale de théâtre du Canada

Laurent Lapiere
Professeur aux Hautes études commerciales

Peter Grant
Associé principal
McCarthy's
Auteur de *Blockbusters* et *Trade Wars*
Le Marché des Étoiles

Scott McIntyre
Président et éditeur
Douglas and McIntyre Publishing Group

Deborah Abramowicz
Coordonnatrice
Coalition française pour la diversité culturelle