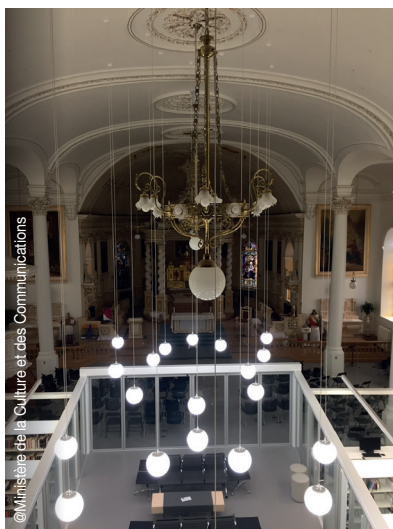


ÉVALUATION



Aide aux immobilisations 2018

Dépôt légal 2018

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-80275-4 (PDF)

© Gouvernement du Québec, Ministère de la Culture et des Communications, 2018

AVANT-PROPOS

La présente évaluation de programmes est prévue au plan pluriannuel d'évaluation des programmes du ministère de la Culture et des Communications (MCC)¹. La sous-ministre, principale mandataire de l'évaluation des programmes, transmet cette planification au Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) conformément au décret adopté en février 2014. Comme tous les ministères et organismes assujettis à la Loi sur l'administration publique, le MCC a de plus l'obligation de transmettre au SCT les cadres et les rapports d'évaluation incluant les recommandations. Cette directive a pour objectif de recueillir des données probantes sur l'ensemble des programmes et vise à « soutenir la prise de décision à tous les niveaux de l'appareil gouvernemental dans un but d'optimisation et d'amélioration des programmes² ».

Les travaux d'évaluation du programme d'aide aux immobilisations (PAI) se sont déroulés de janvier à octobre 2017. Des consultations ont été menées auprès des bénéficiaires de ce programme, des directions régionales du MCC, du Centre de Conservation du Québec (CCQ), de l'unité de service d'intégration des arts à l'architecture et des responsables des secteurs d'intervention touchés par le programme : les représentants de la Direction générale du patrimoine, de la Direction du livre, de l'audiovisuel et de la recherche, de la Direction des programmes et du développement culturel numérique, de la Direction des ressources financières et matérielles, de la Direction de l'archéologie, du Conseil des arts et des lettres (CALQ), ainsi que de Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ).

Le Secrétariat général et bureau de la sous-ministre remercie toutes les personnes qui ont participé à cette évaluation.

-
1. MCC, *Plan pluriannuel des évaluations de programme du MCC 2016-2021*, version du 17 octobre 2016. (Document non publié)
 2. SCT, *Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes*. [En ligne], 2014.

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	iii
Liste des tableaux	v
Liste des figures	v
Liste des abréviations et des sigles	vii
Faits saillants	8
LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION	9
Le contexte	9
La portée de l'évaluation	9
Les objectifs de l'évaluation	9
Les limites de l'évaluation	10
La méthodologie	10
PRÉSENTATION DU PROGRAMME	11
La description des interventions	11
L'évolution du programme	13
La direction des immobilisations et les directions régionales	16
1. LES RÉSULTATS	17
1.1 L'efficacité de l'intervention	17
1.2 Les effets	18
1.2.1 Les effets observés par les clients-partenaires	18
1.2.2 Résultats des interventions	19
1.3 L'efficience	23
1.4 Les retombées	26
1.5. La qualité des projets	30
1.5.1 Le cadre de gestion contractuelle	30
1.5.2 Le processus de vérification interne	31
2. LE FINANCEMENT DES INTERVENTIONS	33
2.1 La mission du MCC et le PQI	33
2.2 La situation financière des clients-partenaires	35
3. LA GESTION DU PROGRAMME	37
3.1 L'admissibilité et les critères d'évaluation des projets	37
3.2 Les outils disponibles	39
3.3 Communications et accompagnement	41
3.4 Adaptation à l'environnement externe	43
4. LES BESOINS EN INFRASTRUCTURES CULTURELLES	45
4.1 L'évolution de la demande	45
4.2 Les attentes du milieu de la culture	46
4.3 Les orientations gouvernementales	47
4.4 Les finalités et les objectifs du PAI	48
CONCLUSION	49
ANNEXE I Modèle logique du PAI	50

ANNEXE II Comité de suivi de l'évaluation	55
ANNEXE III Déroulement de la collecte des données.....	56
ANNEXE IV Liste des programmes similaires consultés.....	58
ANNEXE V Biens culturels admissibles	59
BIBLIOGRAPHIE	61

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Principes directeurs du PQI 2017-2027	12
Tableau 2. Aperçu de l'évolution du soutien aux biens culturels et patrimoniaux.....	14
Tableau 3. Réponses au sondage réalisé auprès des clients-partenaires : satisfaction quant au résultat global du projet.....	17
Tableau 4. Réponses au sondage réalisé auprès des clients-partenaires : changements observés.....	18
Tableau 5. Investissements par nature de l'intervention, 2012-2013 à 2016-2017.....	22
Tableau 6. Nombre de projets, montants annoncés et valeur totale des projets, par objectif du PAI, 2012-2013 à 2016-2017.....	23
Tableau 7. Évolution du produit intérieur brut (PIB) lié à la culture au Québec, en Ontario et au Canada (en milliards de dollars), 2010 à 2014.....	29
Tableau 8. Évolution du nombre d'emplois liés à la culture au Québec, en Ontario et au Canada (x 1 000), de 2010 à 2014.....	29
Tableau 9. Nombre de projets commencés pour lesquels un addenda a été enregistré, 2012-2013 à 2016-2017.....	30
Tableau 10. Projets soutenus en service de la dette et en autres crédits, 2012-2013 à 2016-2017.....	34
Tableau 11. Projets soutenus en service de la dette et en autres crédits, 2006-2007 à 2011-2012.....	34
Tableau 12. Réponses au sondage réalisé auprès des clients-partenaires : appréciation des critères d'évaluation	38
Tableau 13. Aperçu des dépenses admissibles pour le PAI	39
Tableau 14. Réponses au sondage réalisé auprès des clients-partenaires : la transmission de la demande d'aide financière.....	40
Tableau 15. Réponses au sondage réalisé auprès des clients-partenaires : appréciation de l'accompagnement.....	41
Tableau 16. Réponses au sondage réalisé auprès des clients-partenaires : appréciation de l'information donnée	42

Tableau 17. Réponses au sondage réalisé auprès des clients-partenaires : difficultés rencontrées.....	43
Tableau 18. Réponses au sondage réalisé auprès des clients-partenaires : atteinte des objectifs du projet	46

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Nombre de projets soutenus par source de financement, 2012-2013 à 2016-2017	11
Figure 2. Proportion des projets soutenus par source de financement, 2012-2013 à 2016-2017	12
Figure 3. Nombre de projets réalisés en matière de restauration ou de délocalisation d'une œuvre d'art public, 2012-2013 à 2016-2017	19
Figure 4. Nombre total de projets réalisés qui touchent des équipements spécialisés, 2012-2013 à 2016-2017	20
Figure 5. Nombre de projets réalisés visant des biens patrimoniaux, 2012-2013 à 2016-2017	21
Figure 6. Nombre de projets réalisés visant les biens meubles et immeubles à vocation culturelle, 2012-2013 à 2016-2017	22
Figure 7. Nombre de projets et montants annoncés par exercice financier, 2012- 2013 à 2016-2017	23
Figure 8. Évolution des montants annoncés en maintien d'actifs et en nouvelles infrastructures (PQI) au PAI, 2012-2013 à 2016-2017	24
Figure 9. Évolution du nombre de projets liés au PQI soutenus par le PAI, 2012- 2013 à 2016-2017	24
Figure 10. Nombre de demandes d'aide financière soumises et de projets soutenus par le PAI, 2012-2013 à 2016-2017	25
Figure 11. Nombre de demandes d'aide financière soumises et de projets annoncés au PAI par région administrative, 2012-2013 à 2016-2017	25
Figure 12. Nombre de projets en immobilisations pour le PAI par regroupement de régions, 2007-2008 à 2011-2012 et 2012-2013 à 2016-2017	26
Figure 13. Sommes investies en immobilisations pour le PAI selon la catégorie de régions administratives, 2007-2008 à 2011-2012 et 2012-2013 à 2016-2017	26
Figure 14. Nombre de projets annoncés pour le PAI, 2012-2013 à 2016-2017, par source de financement, selon la catégorie de régions administratives.....	27
Figure 15. Proportion des sommes investies pour le PAI par secteur, 2006-2007 à 2011-2012	28

Figure 16. Proportion des sommes investies pour le PAI par secteur, 2012-2013 à 2016-2017	28
Figure 17. Répartition des demandes d'aide financière (toutes demandes) pour le PAI, 2006 à 2016 selon le statut juridique du client-partenaire	51
Figure 18. Proportion de répondants au sondage auprès des clients-partenaires	56

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGLES

BAnQ	Bibliothèque et Archives nationales du Québec
CALQ	Conseil des arts et des lettres du Québec
CCQ	Centre de conservation du Québec
FPCQ	Fonds du patrimoine culturel québécois
MCC	Ministère de la Culture et des Communications
PAI	Programme Aide aux immobilisations
PAIP	Programme Aide aux initiatives de partenariat
PQI	Plan québécois des infrastructures
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
SODEC	Société de développement des entreprises culturelles
VGQ	Vérificateur général du Québec

FAITS SAILLANTS

Le PAI atteint ses objectifs de soutenir les demandes d'aide pour une intervention sur une œuvre d'art public, un bien meuble, un équipement spécialisé ou un immeuble à vocation culturelle.

Au cours des 5 dernières années, le programme a généré des investissements de 258 M\$ en soutenant 271 projets d'une valeur totale de 431 M\$. Pour les mêmes 5 dernières années, outre les 8 projets financés par des crédits réguliers,

- 141 projets ont été soutenus par le Plan québécois des infrastructures (PQI).
- 122 projets ont été soutenus par le Fonds du patrimoine culturel québécois (FPCQ).

Les clients-partenaires qui ont reçu une subvention du PAI et dont le projet est réalisé sont satisfaits des résultats obtenus.

Les mesures administratives imposées depuis le resserrement budgétaire ont eu des conséquences sur plusieurs aspects du programme.

L'ensemble des mesures administratives mises en œuvre par le MCC à la suite de l'exercice de resserrement des dépenses publiques instauré par le gouvernement, compte parmi les facteurs qui ont pour effet de réduire de moitié le nombre de projets soutenus par le PAI entre 2012-2013 et 2016-2017. L'accompagnement du MCC tout au long de la réalisation des projets soutenus est apprécié des clients partenaires. Il contribue à assurer la qualité des projets. Toutefois, peu d'informations sont transmises aux clients-partenaires en ce qui concerne les orientations ou les priorités ministérielles, notamment la disponibilité du capital, les considérations prépondérantes pour la sélection des projets, les obligations du MCC relativement au financement en service de la dette ou d'autres situations qui occasionnent des délais de traitement.

Toutes les personnes rencontrées ou qui ont participé au sondage estiment que les interventions en immobilisation sont pertinentes et que le programme est nécessaire, notamment parce qu'il s'agit du seul programme québécois en immobilisations consacré aux milieux de la culture et des communications.

LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION

LE CONTEXTE

Le SCT a adopté en février 2014 la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes. Cette directive a pour objectif « une utilisation accrue des évaluations à des fins, notamment, de planification, d'amélioration des programmes et de reddition de comptes³ ». L'évaluation qui sera réalisée et les recommandations qui en découleront devront donc être transmises au SCT qui est informé chaque année des travaux prévus.

L'évaluation du PAI est réalisée dans le contexte de révision de la norme. La démarche adhère aux constats de la Commission de révision permanente des programmes qui, dans son rapport de juin 2015, mentionne que l'État doit avoir « la capacité de se remettre en cause en s'évaluant de façon continue et systématique⁴ ». Elle souhaite « l'implantation d'une véritable culture de révision au sein de l'administration publique québécoise⁵ » qui prend appui sur l'évaluation de programme. C'est pourquoi la révision et l'évaluation de programme « doivent se réaliser dans le cadre d'un même exercice de planification⁶ ».

Cette démarche permet également d'apprécier les effets de l'application du plan d'actions concertées pour renforcer la lutte contre la collusion et la corruption⁷, et de poursuivre l'intégration des recommandations issues du Rapport final de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction⁸.

LA PORTÉE DE L'ÉVALUATION

Le PAI a fait l'objet d'une évaluation complète en 1997 (évaluation de l'intervention ministérielle en matière de biens meubles et immeubles des domaines de la Culture et des Communications) et d'un bilan évaluatif en 2011. Deux bilans des résultats ont aussi été produits : le premier concernait la période 2010-2011 et le second, la période de 2011-2012 à 2013-2014.

En vue du renouvellement de la norme en 2018, le SCT a demandé une évaluation détaillée de la pertinence et de la cohérence de l'intervention ainsi que des effets du programme.

L'évaluation couvre une période de 10 ans, soit les années financières de 2006-2007 à 2016-2017. Des statistiques permettent la comparaison sur plusieurs années, dans la plupart des cas, sur cinq ans.

Les interventions visant des œuvres d'art public, précisément la restauration et la délocalisation, sont comprises dans l'analyse, mais la Politique d'intégration des arts à l'architecture et à l'environnement n'est pas évaluée au cours de cette démarche.

LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

3. Op. cit.

4. COMMISSION DE RÉVISION PERMANENTE DES PROGRAMMES, *Cap sur la performance – Sommaire*, 2015, p. 8.

5. *Ibid.*, p. 9.

6. *Ibid.*, p. 21.

7. SCT, *Actions concertées pour renforcer la lutte contre la collusion et la corruption*, [En ligne], 2011.

8. CHARBONNEAU, France et Renaud LACHANCE, *Rapport final de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction*, 2015. [En ligne], 2015.

Cette évaluation poursuit les objectifs suivants :

- 1) S'assurer que toutes les composantes et que tous les volets du programme demeurent pertinents sous leur forme actuelle.
- 2) Examiner la cohérence du programme et des documents afférents (guide, politique, etc.), notamment en ce qui concerne le vocabulaire et les exigences.
- 3) Évaluer dans quelle mesure le programme atteint ses objectifs en regard des projets sélectionnés.
- 4) Analyser l'efficacité du processus de sélection et de mise en œuvre des projets.
- 5) Mesurer, en tenant compte des limites que cela implique, les effets du programme.

LES LIMITES DE L'ÉVALUATION

Une analyse de concordance entre les différents formulaires à remplir et un échantillon de ces différents formulaires remplis n'a pas été réalisée pour la présente évaluation. La conformité est examinée notamment sous l'angle de la vérification interne qui effectue un examen de toutes les demandes d'aide financière lorsque les travaux ont été réalisés et avant le paiement de la subvention. Le programme a été examiné à partir des critères suivants : pertinence, cohérence, effets, efficacité, efficience, gouvernance et mise en œuvre.

LA MÉTHODOLOGIE

La collecte des données s'est effectuée de janvier à mai 2017 à partir des sources de données suivantes : documents administratifs, entretiens semi-dirigés et entrevues, sondage réalisé auprès des clients-partenaires, ainsi qu'extractions de données à l'aide du système di@pason. Le déroulement de la collecte des données est présenté à l'annexe III.

Une comparaison du PAI a été effectuée avec des programmes similaires d'autres ministères provinciaux et fédéraux. La liste de ces programmes est présentée à l'annexe IV.

Tout au long de cette évaluation, les travaux ont été menés en étroite collaboration avec la Direction des immobilisations qui administre le programme, en assure la mise en œuvre et accompagne les conseillers (ou agents) régionaux. La Direction des immobilisations travaille notamment en collaboration avec la Direction des ressources financières et matérielles pour assurer le suivi des données découlant de la mise en œuvre du programme.

Les constats, les recommandations et le rapport d'évaluation ont été validés par le comité de suivi de l'évaluation du programme, un comité créé pour cette évaluation⁹, comme prévu par la Politique d'évaluation des programmes du MCC¹⁰.

9. Annexe II.

10. MCC, *Évaluation des programmes*, Politique administrative, 2014.

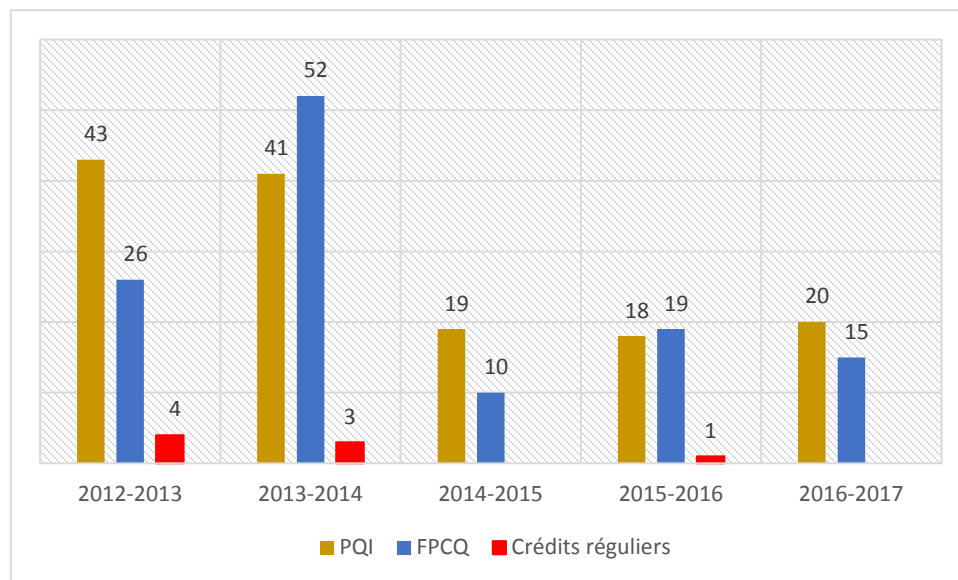
PRÉSENTATION DU PROGRAMME

LA DESCRIPTION DES INTERVENTIONS

Le programme normé Aide aux immobilisations s'adresse à tous les propriétaires d'un bien culturel à l'exception, depuis 2015, des organismes autres que budgétaires énumérés à l'annexe 2 de la Loi sur l'administration financière ainsi que du Musée des beaux-arts de Montréal. Les interventions admissibles touchent une grande diversité de projets, notamment des projets de construction et de rénovation, comme des travaux de maintien d'actifs sur un immeuble, par exemple un bâtiment à vocation culturelle. L'intervention en immobilisations est dans certains cas plus ciblée, notamment en ce qui concerne les besoins de remplacement d'équipements culturels spécialisés, la restauration de biens patrimoniaux protégés par le gouvernement et par les municipalités, ainsi que l'intervention sur une œuvre d'art public. Ces interventions se distinguent des projets de construction d'envergure, notamment parce qu'elles demandent une expertise particulière.

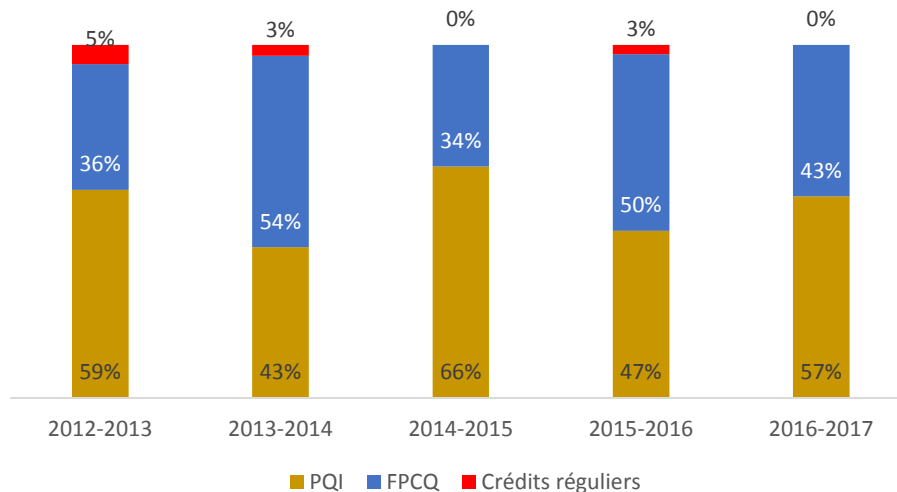
Le programme est financé par deux sources principales : le PQI et le FPCQ. Une troisième source constituée de crédits réguliers était disponible jusqu'en 2015-2016.

Figure 1. Nombre de projets soutenus par source de financement, 2012-2013 à 2016-2017



Depuis les 5 dernières années, sur les 271 projets soutenus par le PAI, 122 étaient liés au FPCQ et 141 au PQI.

Figure 2. Proportion des projets soutenus par source de financement¹¹, 2012-2013 à 2016-2017



La proportion de projets soutenus grâce au FPCQ varie entre 34 % et 54 %, et celle des projets soutenus grâce au PQI, entre 43 % et 66 %.

Le PQI

Le gouvernement du Québec a déterminé, depuis 2015, ses principes directeurs en matière d'infrastructures¹². Ces principes guident les interventions pour l'ensemble du Québec. Le MCC y réfère dans le cadre de sa gestion de l'enveloppe du PQI.

Tableau 1. Principes directeurs du PQI 2017-2027

Principes directeurs guidant la priorisation des investissements		
PRIORITÉ 1 Maintenir l'offre de service gouvernementale (infrastructures existantes)		PRIORITÉ 2 Bonifier l'offre de service gouvernementale (nouvelles infrastructures ou améliorations)
MAINTIEN D'ACTIFS Rétablir ou maintenir l'état d'une infrastructure	REEMPLACEMENT Remplacer une infrastructure vétuste	AJOUT Construire une infrastructure Acquérir une infrastructure Améliorer une infrastructure existante

11. Les données sur les crédits réguliers sont présentées en tenant compte des trois sources de financement.

12. « Principes directeurs du PQI (Partie I) », dans SCT, *Les infrastructures publiques du Québec, Plan québécois des infrastructures 2017-2027*, page 22, [En ligne], 2017.

Au cours des 5 dernières années, le MCC a annoncé, pour le PAI, des subventions provenant du PQI totalisant un peu plus de 249 M\$ afin de permettre la concrétisation de 141 projets générant des investissements totaux de 412 M\$.

Le FPCQ

Le FPCQ vise les initiatives qui favorisent la conservation et la mise en valeur d'éléments significatifs du patrimoine culturel québécois de même que la promotion de notre héritage collectif. Composé de cinq volets, le FPCQ est affecté au soutien financier de mesures encourageant la connaissance, la protection, la mise en valeur et la transmission du patrimoine culturel québécois. Les quatre premiers volets sont en vigueur depuis le 15 septembre 2006 et le cinquième, depuis le 11 janvier 2012.

- Volet 1 Protection ou mise en valeur de biens protégés par le gouvernement du Québec ou la ministre de la Culture et des Communications en vertu de la Loi sur le patrimoine culturel
- Volet 2 Protection ou mise en valeur des immeubles et sites d'intérêt patrimonial significatif protégés par les municipalités
- Volet 3 Conservation et mise en valeur des œuvres d'art intégrées à l'architecture et à l'environnement
- Volet 4 Réalisation et renouvellement des expositions permanentes des institutions muséales
- Volet 5 Réalisation d'études, d'inventaires, d'activités de diffusion, de sensibilisation et de mise en valeur du patrimoine culturel¹³

Les revenus du FPCQ proviennent d'un prélèvement sur les revenus de la taxe spécifique sur les produits du tabac en vertu de la Loi concernant l'impôt sur le tabac (RLRQ, chapitre I-2). Les trois premiers volets du FPCQ correspondent à des projets soutenus par le PAI.

Au cours des 5 dernières années, le MCC a annoncé des subventions totalisant un peu plus de 7 M\$ pour les volets 1, 2 et 3 du FPCQ, afin de permettre la concrétisation de 122 projets générant des investissements totaux pour ces projets de 18 M\$.

L'ÉVOLUTION DU PROGRAMME

Le PAI s'adresse aux individus, aux autorités publiques et aux organismes. Le MCC intervient à la demande du propriétaire d'un bien culturel qui entreprend un projet ayant pour objectif la restauration ou la délocalisation d'une œuvre d'art public, le maintien ou la bonification d'un bien dans les domaines culturels et des communications, ainsi que la restauration, la conservation ou la mise en valeur d'un bien patrimonial.

Le MCC n'est pas le maître d'œuvre des projets qu'il finance. Néanmoins, il accompagne et soutient le client-partenaire (le promoteur du projet), afin de s'assurer que les projets réalisés sont de qualité, notamment par un suivi de la demande d'aide par le conseiller régional et par des services-conseils accessibles. Le promoteur doit amorcer et compléter le montage financier du projet et il est responsable de sa mise en œuvre.

Outre les projets de restauration et de délocalisation d'œuvres d'art public, des projets soutenus par le PAI intègrent une œuvre d'art à l'architecture et à l'environnement, comme tous les projets en immobilisations assujettis à la Politique d'intégration des arts à l'architecture et à l'environnement des bâtiments et des sites gouvernementaux et publics.

13. RLRQ, chapitre M-17.1, c. 14, a. 1. (Loi sur le ministère de la Culture et des Communications, 1994.)

La Politique d'intégration des arts à l'architecture et à l'environnement des bâtiments et des sites gouvernementaux et publics s'applique au gouvernement, à ses ministères et à ses organismes, ainsi qu'aux personnes dont les projets de construction ou d'agrandissement sont subventionnés par l'État, et ce, dans toutes les régions du Québec, y compris le Nord-du-Québec.

Elle s'applique à tout projet de construction ou d'agrandissement d'un bâtiment ou d'un site dont le coût est de 150 000 \$ ou plus, soit un bâtiment ou un site ouvert au public, en totalité ou en partie, à des fins d'information, de loisirs ou d'obtention d'un bien ou d'un service¹⁴.

L'intervention ministérielle en matière de protection des biens meubles et immeubles dans le domaine de la culture et des communications est pratiquée depuis la création du MCC en 1961. À ses débuts, elle consistait notamment à doter en équipements culturels le territoire québécois.

Au fil des années, l'intervention du MCC dans le domaine des biens culturels a été marquée par divers événements. En voici un aperçu.

Tableau 2. Aperçu de l'évolution du soutien aux biens culturels et patrimoniaux

1960-1980	Interventions ponctuelles.
1980-1988	Première planification pluriannuelle des équipements culturels. Adoption de la politique d'intégration des arts à l'architecture et à l'environnement (la politique a été révisée en 1996). Définition de normes et concertation de toutes les parties. Projet de planification des équipements culturels pour le territoire du Nouveau-Québec. Instauration du paiement des projets d'équipements culturels par le service de la dette.
1988-1995	Définition d'orientations concernant le soutien à l'implantation et à l'amélioration des équipements culturels. Détermination de lieux culturels spécialisés. Premières ententes avec les villes. Premier plan stratégique d'investissement en matière d'équipements culturels sur un horizon de 10 ans.
1995-1997	Moratoire et première évaluation du programme.
2000-2006	Cadre de référence pour l'analyse des projets par secteur d'intervention.
2006-2010	Développement des partenariats avec le privé pour l'amélioration des immobilisations (SIQ et Agence des partenariats public-privé). Adoption de la Loi sur les contrats des organismes publics. Le « projet diapason¹⁵ » est complété. Restructuration et regroupement des programmes d'aide financière du Ministère : – Aide au fonctionnement; – Aide aux projets; – Aide aux immobilisations;

14. MCC, [Politique d'intégration des arts à l'architecture et à l'environnement des bâtiments et des sites gouvernementaux et publics](#), Décret 955-96, [En ligne], 1996.

15. Le système di@pason est un service en ligne transactionnel sécurisé qui permet de produire des demandes d'aide financière, de les transmettre au ministère de la Culture et des Communications et d'en suivre le traitement. « Programmes et services », dans MCC, [En ligne] [Ministère de la Culture et des Communications \(MCC\)](#) (Page consultée le 9 janvier 2017).

- Aide aux initiatives de partenariat.

Production et diffusion d'un inventaire du patrimoine québécois en matière de lieux de culte, de biens culturels protégés et d'arrondissements.

Production d'un inventaire des œuvres d'art public issues de la « politique du 1 % ».

Dévoilement du FPCQ.

Cibles d'amélioration et de maintien liées PQI.

2010-2011	Publication du rapport d'évaluation de la Politique d'intégration des arts à l'architecture et à l'environnement des bâtiments et des sites gouvernementaux et publics.
2011-2012	Publication du bilan évaluatif du PAI.
2012-2013	Adoption de la Loi sur le patrimoine culturel qui remplace la Loi sur les biens culturels de 1972. Introduction de mesures d'atténuation des risques liés au PAI et au FPCQ.
2014-2015	Diminution des taux de subvention du MCC pour l'ensemble des interventions admissibles.
2015	Dépôt du <i>Rapport final de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction</i> . Principes directeurs guidant la priorisation des investissements en infrastructures pour le PAI.

Depuis les années 1960, la gestion des interventions en matière de biens meubles et immeubles dans le domaine de la culture et des communications a évolué et s'est adaptée au développement culturel de la province. Autrefois répartis par secteurs et dans presque autant de programmes qu'il y avait de secteurs¹⁶, l'aide financière est aujourd'hui encadrée par une norme globale qui touche plusieurs secteurs d'intervention. Les investissements en immobilisations dans les milieux de la culture et des communications ont permis d'augmenter le nombre de lieux où se déroulent des activités culturelles ainsi que d'accroître l'accès de la population de toutes les régions à ces espaces.

Les projets financés en service de la dette ont considérablement augmenté dans les années 1980 et 1990. Selon l'évaluation du programme réalisée en 1997, au début des années 1980, tous les projets associés au programme d'aide financière aux équipements culturels (PAFEC) étaient financés avec des crédits réguliers, alors qu'au milieu des années 1990, seulement 2 % de ces projets étaient financés avec des crédits réguliers¹⁷.

La forme actuelle du PAI est donc issue d'un regroupement de plusieurs programmes. Le spectre d'interventions du PAI couvre notamment les biens culturels¹⁸ du Québec, comprenant les œuvres d'art public, les biens patrimoniaux et les équipements culturels, liés à un secteur d'activité relevant de la ministre. Sont compris dans les équipements culturels les biens meubles et immeubles à vocations culturelles, comme les bibliothèques publiques (autonomes ou affiliées); les centres régionaux de services aux bibliothèques publiques (CRSBP); les centres d'archives privées agréés ou admissibles à

16. En 1997, huit programmes encadraient les interventions en matière de biens meubles et immeubles : restauration de biens patrimoniaux, projets en patrimoine : municipalité, restauration du patrimoine religieux, projets d'immobilisations des sociétés d'État, maintien des actifs des sociétés d'État, médias communautaires et informatisation des bibliothèques. (MCC, Évaluation des programmes, 1997).

17. MCC, Évaluation des programmes, 1997, p.6. (Document non publié.)

18. Selon la norme en vigueur le 31 mars 2016, l'expression « biens culturels » désigne l'ensemble des secteurs admissibles au PAI.

l'agrément par BAnQ; les musées, les centres d'exposition ou les lieux d'interprétation reconnus, les centres de formation, de production ou de diffusion voués aux arts visuels, aux arts de la scène, aux arts littéraires, aux métiers d'art ou à la production de livres adaptés reconnus; les médias communautaires ou les radios autochtones reconnus; les centres multifonctionnels qui comprennent plusieurs des équipements culturels décrits; ainsi que les centres d'interprétation, de formation, de production ou de diffusion de la culture autochtone pour les communautés autochtones et les villages nordiques. Les interventions admissibles touchent la restauration, les travaux de rénovation et de construction, ainsi que l'acquisition et l'installation d'un bien meuble ou d'un équipement spécialisé. Une liste des biens culturels admissibles au programme est présentée à l'annexe V.

Cadre réglementaire

Plusieurs changements dans l'environnement externe et interne ont eu un impact sur le programme (principes directeurs du PQI, orientations en développement durable, Plan Nord, Stratégie maritime et encadrement de la gestion des projets d'envergure). Des modifications ont été apportées à la norme, notamment au regard de l'admissibilité des projets, des exigences liées aux dépenses admises et au mode de financement (garanties de prêts, resserrement de l'étape de vérification avant le paiement de l'aide financière et diminution du taux de subvention du MCC par rapport au coût total des projets). Le MCC a aussi, au cours des dernières années, révisé ses pratiques de gestion. Il a adapté ses outils et optimisé l'information de gestion qu'il produit, notamment, avec la mise en œuvre du système di@pason.

LA DIRECTION DES IMMOBILISATIONS ET LES DIRECTIONS RÉGIONALES

La Direction des immobilisations coordonne le programme et accompagne les directions régionales qui œuvrent avec les clients-partenaires sur le terrain. Elle reçoit les demandes d'aide financière produites sous la supervision des directions régionales et analyse ces demandes. L'équipe est constituée des personnes suivantes : trois architectes qui mettent à profit leur expertise en gestion de projet et en gestion des risques, et qui conseillent le MCC; une adjointe qui assure l'interface des communications entre la Direction des immobilisations, les directions régionales et les partenaires ministériels provinciaux et fédéraux; une coordonnatrice qui offre un service-conseil aux directions régionales, assure la cohérence du programme, valide l'admissibilité des projets, effectue le suivi des étapes de contrôles; ainsi qu'une directrice qui, avec l'aide d'une agente de bureau, établit les relations entre sa direction et les autres directions du MCC, ainsi qu'avec les différents forums, comités et associations des paliers municipal, national et fédéral qui œuvrent dans le domaine des biens culturels et des immobilisations, comme le Conseil du patrimoine culturel du Québec et Patrimoine Canadien. La directrice anime le forum des directeurs régionaux du MCC pour le volet « immobilisations » et participe aux rencontres annuelles du MCC et de ses directions régionales.

Les directions régionales établissent un lien direct avec les clients-partenaires et effectuent les premières analyses nécessaires à l'évaluation des demandes d'aide financière. Elles accompagnent le client-partenaire tout au long de sa démarche de demande d'aide et de réalisation du projet, jusqu'à la vérification et au versement de la subvention. Dans chaque direction régionale, au moins un conseiller voit son travail voué aux projets en immobilisations. Certains conseillers régionaux se spécialisent dans le suivi des projets en immobilisations, mais cela ne constitue pas l'entièreté de leur tâche, car ils effectuent aussi le suivi d'autres dossiers. Leur responsabilité en ce qui concerne les dossiers en immobilisations est étroitement liée à celle portant sur la préservation et la mise en valeur du patrimoine. Certaines directions régionales ont d'ailleurs intégré ces deux fonctions.

1. LES RÉSULTATS

1.1 L'EFFICACITÉ DE L'INTERVENTION

Le sondage¹⁹ réalisé auprès des clients-partenaires dont la subvention a été annoncée au cours des trois dernières années, soit 2014-2015, 2015-2016 et 2016-2017, indique que tous les clients-partenaires qui ont répondu à la question et dont le projet est réalisé sont satisfaits.

Tableau 3. Réponses au sondage réalisé auprès des clients-partenaires : satisfaction quant au résultat global du projet

Question posée : Au terme de la réalisation de votre projet, êtes-vous satisfaits du résultat? (Clientèle soutenue dont le projet est réalisé)		
	Oui	Non
Nombre de répondants	14	0
Extrait des commentaires des clients partenaires <i>Nous sommes vraiment heureux de la tournure des événements. Notre projet est une réussite totale. Pour ce qui est des travaux, oui.</i> <i>Le statut de bien classé oblige des travaux plus précis et l'intervention constante des archéologues. Certaines exigences (gicleurs, rampes d'accès) ont fait augmenter les coûts.</i> <i>Des imprévus ont obligé une révision régulière des dépenses et aussi des coupes dans le programme de construction originel.</i> <i>Très beau résultat. L'entrepreneur a bien rempli son mandat.</i>		

Les clients-partenaires dont la subvention a été annoncée et dont le projet est terminé ou en cours de réalisation ont indiqué le besoin auquel leur projet devait répondre. Parmi ces besoins, les éléments suivants ont été mentionnés :

- Préserver la tradition par l'acquisition d'équipement, protection du patrimoine
- Mettre aux normes (code du bâtiment)
- Améliorer les conditions de préservation des biens culturels
- Actualiser l'équipement spécialisé pour améliorer l'efficacité des services rendus
- Répondre aux besoins de la population (bibliothèque)
- Rénover et agrandir
- Fab Lab ou Média Lab
- Assurer la sécurité
- Éviter la détérioration d'un bâtiment
- Construire un nouveau bâtiment
- Répondre à une demande croissante d'activités pour la population
- S'adapter au numérique
- Augmenter l'offre de service ou offrir des services complémentaires
- Assurer la poursuite des activités
- Améliorer le confort des usagers
- Restaurer un bâtiment classé ou une œuvre d'art public
- Maintien d'actifs; corriger un déficit d'entretien
- Se relocaliser, se reloger
- Acheter de l'équipement

19. La démarche de consultation des clients-partenaires est présentée à l'annexe III.

Les besoins indiqués par les clients-partenaires correspondent aux objectifs du programme et aux interventions admissibles. Les projets soutenus s'harmonisent à la finalité du programme.

1.2 LES EFFETS

Le PAI contribue au développement social, culturel et économique, notamment par l'amélioration des équipements et des biens culturels, et favorise la participation citoyenne aux arts et à la culture, le renforcement de l'identité et du sentiment d'appartenance, ainsi que le renforcement de la création artistique. Les retombées sont difficiles à mesurer, car elles dépendent de plusieurs facteurs. Néanmoins, le sondage auprès des clients-partenaires et les indicateurs élaborés à partir des objectifs du programme permettent de dresser un état de situation des effets qu'a eus le programme.

1.2.1 LES EFFETS OBSERVÉS PAR LES CLIENTS-PARTENAIRES

Plus de la moitié des répondants (58 %) ont observé des changements depuis que leur projet est commencé ou terminé. Parmi les changements observés, ils mentionnent l'adhésion de nouveaux membres, une augmentation de l'achalandage, la hausse du taux de satisfaction de la clientèle, l'amélioration de la qualité des services offerts, l'augmentation de la vitesse d'exécution des tâches, l'augmentation de la productivité et une meilleure opérabilité de l'équipement.

Tableau 4. Réponses au sondage réalisé auprès des clients-partenaires : changements observés

Question posée : Avez-vous observé un changement depuis la mise en œuvre de votre projet ? (Clientèle soutenue dont le projet est en cours de réalisation ou terminé)	
	Nombre de répondants
Oui	7 (24 %)
Je crois que oui, mais trop tôt pour le dire	10 (34 %)
Non	12 (41 %)
Extrait des commentaires des clients-partenaires <i>Nous avons de nouveaux membres.</i> <i>Déjà une très grosse différence pour la qualité de notre travail de présenter des émissions.</i> <i>L'utilisation du nouveau studio est très appréciée.</i> <i>Notre projet consiste en une maison patrimoniale restaurée, mais qui crée une nouvelle offre dans le milieu. Alors nous progressons lentement. Il est certain que nous entendons des commentaires positifs et que nous offrons un lieu culturel tout neuf. Nous avons commencé à organiser des activités et les réponses du milieu sont favorables.</i> <i>Le projet était relativement mineur quant à notre offre globale et n'a pas eu d'effet sur l'achalandage.</i> <i>Vitesse d'exécution plus productive.</i> <i>Le nouveau logiciel de mise en ondes est beaucoup plus facile d'utilisation et fait gagner beaucoup de temps aux employés qui sont donc plus efficaces.</i> <i>Je dirais que c'est l'agrandissement du pavillon qui a fait croître l'achalandage de 50 % et la grange restaurée vient compléter le tout.</i>	

1.2.2 RÉSULTATS DES INTERVENTIONS

Dans le contexte de la publication du PQI 2015-2025, plusieurs mesures administratives ont été annoncées par le gouvernement afin de favoriser une gestion responsable des investissements dans nos infrastructures. Le MCC s'est inscrit dans cette voie et il a décidé d'exercer un contrôle accru des dépenses dès l'année financière 2014-2015.

Dans ce contexte, les mesures suivantes ont été mises en œuvre :

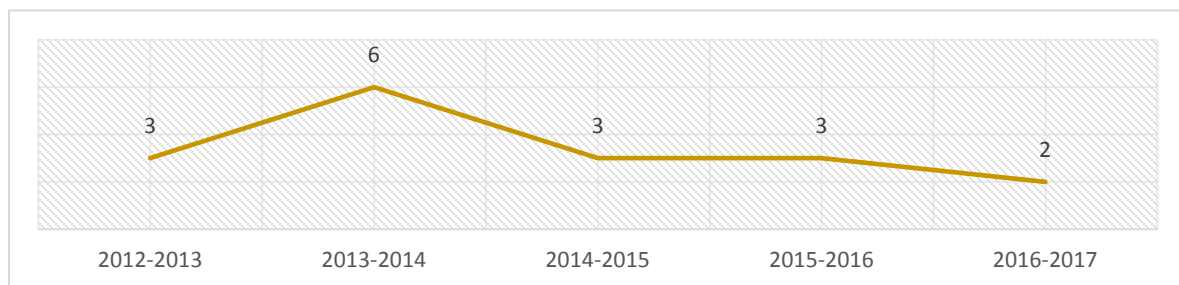
- La révision, voire le report, des nouveaux projets d'infrastructure.
- Une révision de la sélection des projets visant le maintien d'actifs pour le secteur des équipements culturels.
- Une révision des priorités du MCC et de l'urgence des projets soutenus.

Voici les résultats obtenus basés sur une observation du nombre de projets soutenus au cours des cinq dernières années (de 2012-2013 à 2016-2017) pour chacun des objectifs spécifiques du PAI.

Objectif spécifique 1 : Intervention sur des œuvres d'art public

Soutenir les projets de restauration ou de délocalisation des œuvres d'art public qui sont détériorées ou en danger d'endommagement.

Figure 3. Nombre de projets réalisés en matière de restauration ou de délocalisation d'une œuvre d'art public, 2012-2013 à 2016-2017

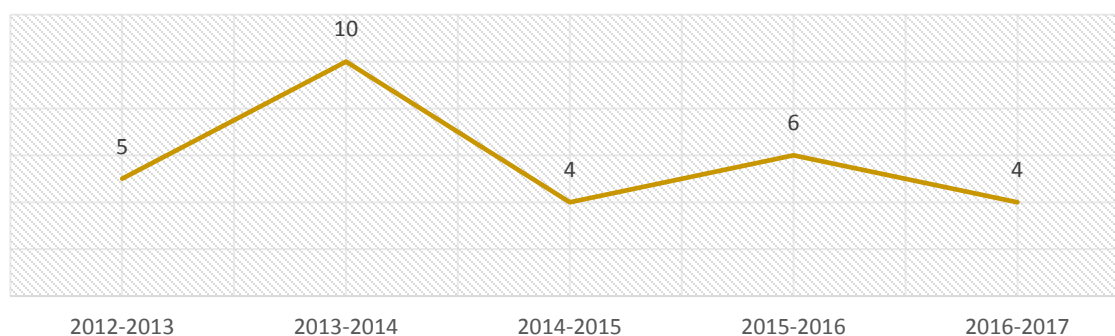


Entre 2012-2013 et 2016-2017, le programme a permis de soutenir 17 projets de restauration ou de délocalisation d'œuvres d'art public qui étaient détériorées ou en danger d'endommagement.

Objectif spécifique 2 : Intervention sur un bien meuble ou acquisition d'équipement spécialisé

Soutenir les projets d'acquisition ou de remplacement de biens meubles et d'équipement spécialisé²⁰ dans les domaines de la culture et des communications.

Figure 4. Nombre total de projets réalisés qui touchent des équipements spécialisés, 2012-2013 à 2016-2017



Entre 2012-2013 et 2016-2017, le PAI a permis de soutenir au total 29 projets de remplacement et d'acquisition d'équipement spécialisé afin de maintenir une offre de service adéquate et la tenue d'activités dans les milieux de la culture et des communications.

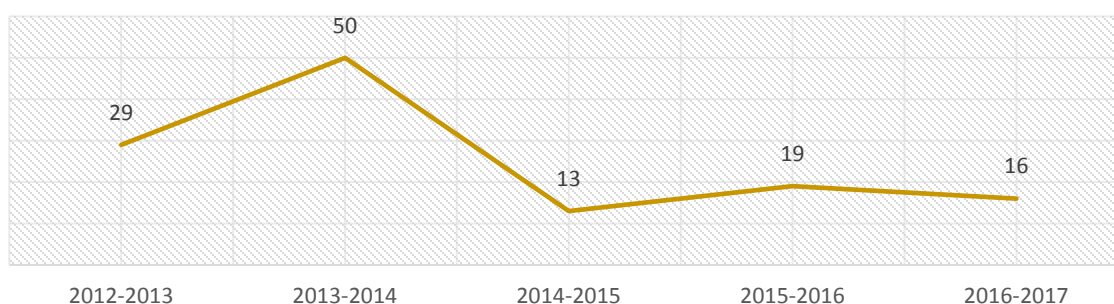
20. L'intervention qui concerne l'équipement spécialisé comprend l'acquisition et l'installation de l'équipement.

Objectif spécifique 3 : Intervention sur un immeuble

3.1 Soutenir la restauration ou la mise en valeur de biens patrimoniaux.

3.2 Soutenir l'acquisition, le maintien, le remplacement, l'ajout et l'amélioration de biens meubles et immeubles à vocation culturelle²¹.

Figure 5. Nombre de projets réalisés visant des biens patrimoniaux, 2012-2013 à 2016-2017

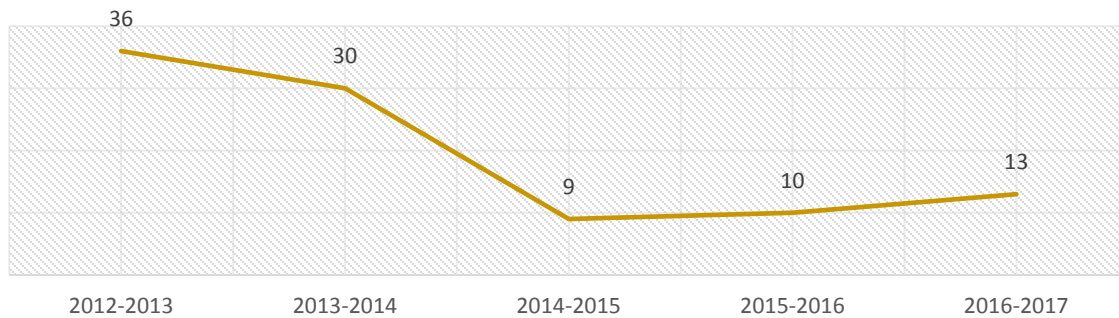


Entre 2012-2013 et 2016-2017, le PAI a permis de soutenir 127 projets qui portent sur les biens protégés par le gouvernement et par les municipalités.

Le nombre de projets de restauration ou de mise en valeur de biens patrimoniaux comprend majoritairement des biens patrimoniaux protégés par le gouvernement en vertu de la Loi sur le patrimoine culturel. Peu de projets de restauration de biens protégés par les municipalités visés par la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme ont été soutenus au cours des mêmes années, car le MCC a priorisé les bâtiments protégés par le gouvernement.

21. Ces interventions comprennent les équipements culturels suivants, comme décrits à l'article 5.3 de la norme du PAI : une bibliothèque publique (autonome ou affiliée); un centre régional de service aux bibliothèques publiques (CRSBP); un centre d'archives privées agréé ou admissible à l'agrément par BAnQ; un musée, un centre d'exposition ou un lieu d'interprétation reconnu, un centre de formation, de production ou de diffusion voué aux arts visuels, aux arts de la scène, aux arts littéraires, aux métiers d'art ou à la production de livres adaptés reconnu; un média communautaire ou une radio autochtone reconnus; un centre multifonctionnel qui comprend plusieurs des équipements culturels décrits; ainsi qu'un centre d'interprétation, de formation, de production ou de diffusion de la culture autochtone pour les communautés autochtones et les villages nordiques.

Figure 6. Nombre de projets réalisés visant les biens meubles et immeubles à vocation culturelle, 2012-2013 à 2016-2017



Entre 2012-2013 et 2016-2017, le PAI a permis de soutenir 98 projets de restauration d'immeubles à vocation culturelle, ainsi que leur mise en valeur. Ces projets comprennent aussi l'acquisition, le maintien, le remplacement, l'ajout et l'amélioration de biens meubles et d'immeubles à vocation culturelle nécessaires à la tenue des activités des acteurs des milieux de la culture et des communications.

En somme, les mesures administratives mises en place pour la plupart dès 2014-2015 dans le but de favoriser un contrôle accru et un resserrement des dépenses de l'appareil public en infrastructures ont eu un impact qui est illustré par les données présentées dans les figures 3 à 6. Le nombre de projets réalisés visant des biens patrimoniaux est passé de 29 à 16, soit une diminution de près de 50 %. Le nombre de projets visant les biens meubles et immeubles à vocation culturelle est passé de 36 en 2012-2013 à 13 en 2016-2017, ce qui correspond à une diminution d'un peu plus de 60 % du nombre de projets soutenus.

Le mécanisme de suivi des indicateurs sur les effets

Actuellement, le système d'information permet de recueillir de l'information sur la nature de l'intervention, mais une opération manuelle est toujours nécessaire pour le suivi de certaines interventions, comme en témoigne le tableau suivant.

Tableau 5. Investissements par nature de l'intervention, 2012-2013 à 2016-2017

Nature de l'intervention	Investissements (M\$)	Nombre de projets
Acquisition d'équipement	4 \$	12
Équipement culturel	67 \$	44
Restauration	11 \$	54
--	176 \$	161
TOTAL	258 \$	271

En effet, plusieurs projets ne peuvent être classés dans l'un des trois champs prévus (acquisition d'équipement, équipement culturel et restauration). Ces projets se retrouvent dans un champ non défini. Par ailleurs, le SCT a demandé à ce que le programme se dote « d'un mécanisme de suivi (indicateurs) permettant de mesurer périodiquement ses extrants et ses effets afin de rendre possible la réalisation d'une évaluation du programme²² ».

22. SCT, 24 mars 2015.

Une adaptation des menus déroulants de di@pason ou un outil de collecte des données qui tient compte de la nature des interventions permettraient de mieux documenter les projets et de réaliser un suivi adéquat des interventions en vue de la reddition de comptes attendue.

1.3 L'EFFICIENCE

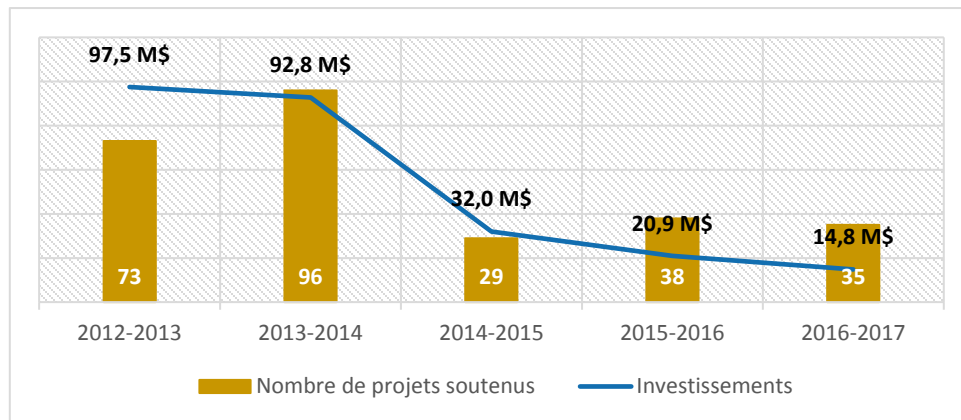
Les investissements effectués par le PAI pour les 5 dernières années totalisent 258 M\$ et ont généré des investissements totaux de 431 M\$.

Tableau 6. Nombre de projets, montants annoncés et valeur totale des projets, par objectif du PAI, 2012-2013 à 2016-2017

	Nombre de projets	Montant annoncé (Subvention MCC)	Valeur totale admissible
Objectif 1 Œuvre d'art public	17	683 036 \$	1 801 487 \$
Objectif 2 Équipement spécialisé	29	7 322 835 \$	11 117 882 \$
Objectif 3.1 Bien patrimonial	127	25 773 095 \$	47 928 162 \$
Objectif 3.2 Équipement culturel et immeuble à vocation culturelle	98	224 169 282 \$	370 574 976 \$
Total	271	257 948 248 \$	431 422 508 \$

Au cours des cinq dernières années, plusieurs changements ont eu pour effet de ralentir le flux des demandes d'aide en immobilisations, notamment la diminution du taux maximal de l'aide financière accordée par le MCC et les mesures administratives décrétées dans le contexte du retour à l'équilibre budgétaire.

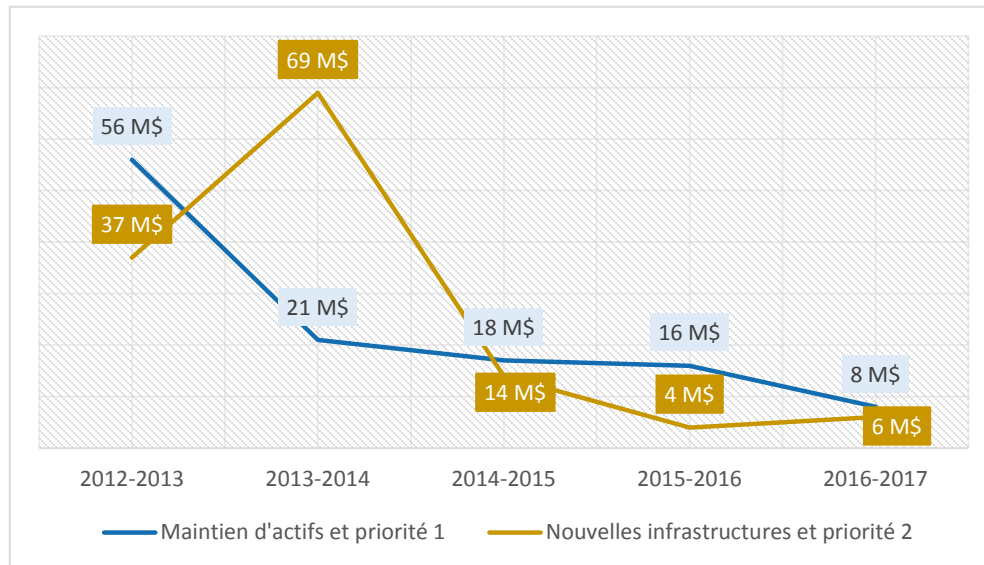
Figure 7. Nombre de projets et montants annoncés par exercice financier, 2012-2013 à 2016-2017



En 2012-2013, uniquement pour le PAI, 97,5 M\$ ont été annoncés et en 2016-2017, les montants annoncés totalisaient 14,8 M\$. Il s'agit d'une diminution de plus de 80 % des investissements pour ce programme.

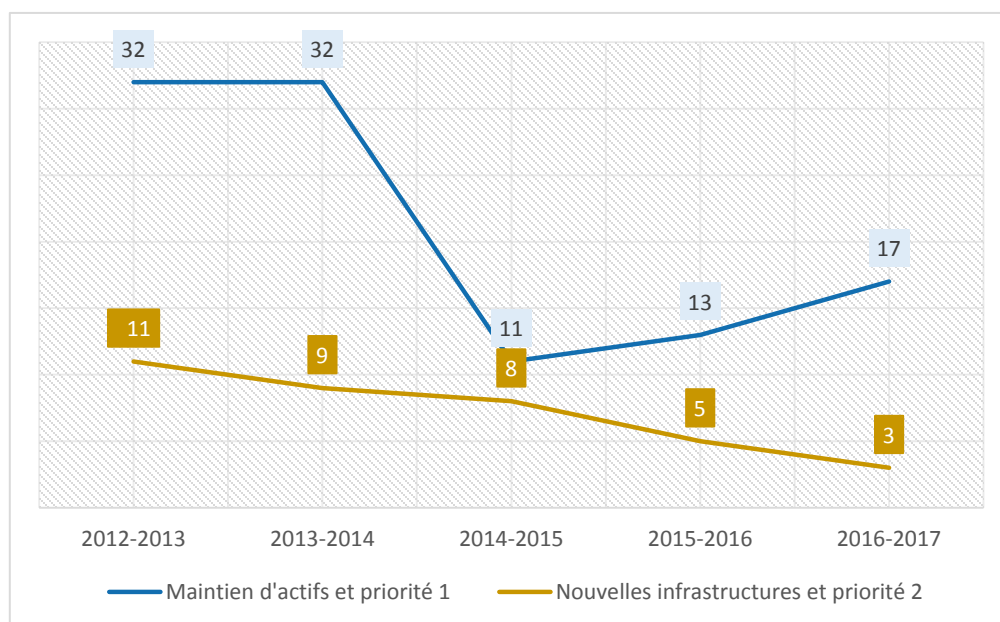
Depuis 2012-2013, les investissements annoncés en maintien d'actifs pour le PAI sont passés de 56 M\$ à 8 M\$ annuellement et le nombre de projets soutenus, de 32 à 17.

Figure 8. Évolution des montants annoncés en maintien d'actifs et en nouvelles infrastructures (PQI) au PAI, 2012-2013 à 2016-2017



Pour les mêmes années, le nombre de projets de nouvelles infrastructures soutenus par le PAI est passé de 11 à 3 et les investissements annuels, de 37 M\$ à 6 M\$.

Figure 9. Évolution du nombre de projets liés au PQI soutenus par le PAI, 2012-2013 à 2016-2017



Le PAI a soutenu en moyenne 70 % des projets soumis avant 2014-2015. Après cette année financière, le nombre de demandes d'aide soumise a diminué et, en moyenne, 55 % des projets soumis ont été soutenus.

Figure 10. Nombre de demandes d'aide financière soumises et de projets soutenus par le PAI, 2012-2013 à 2016-2017

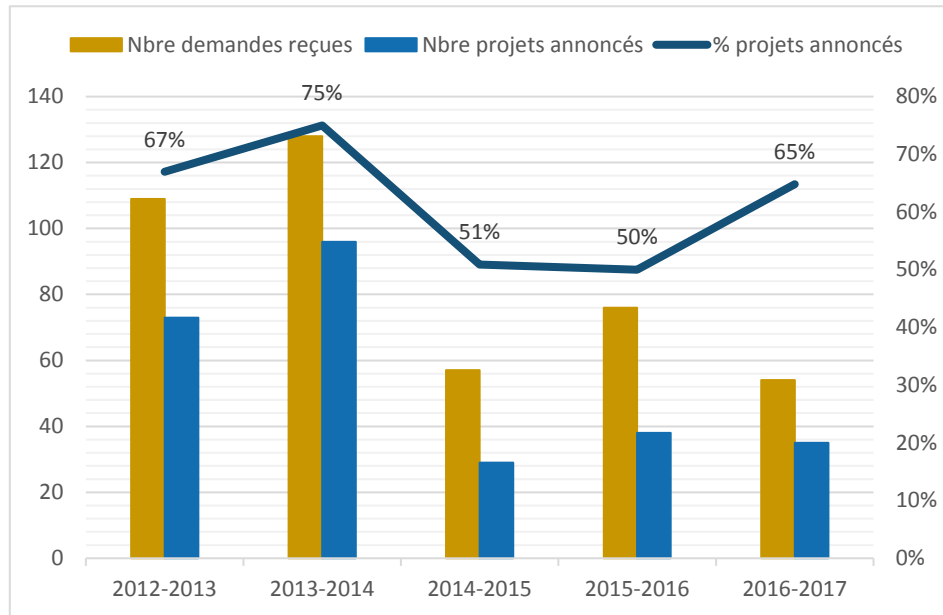
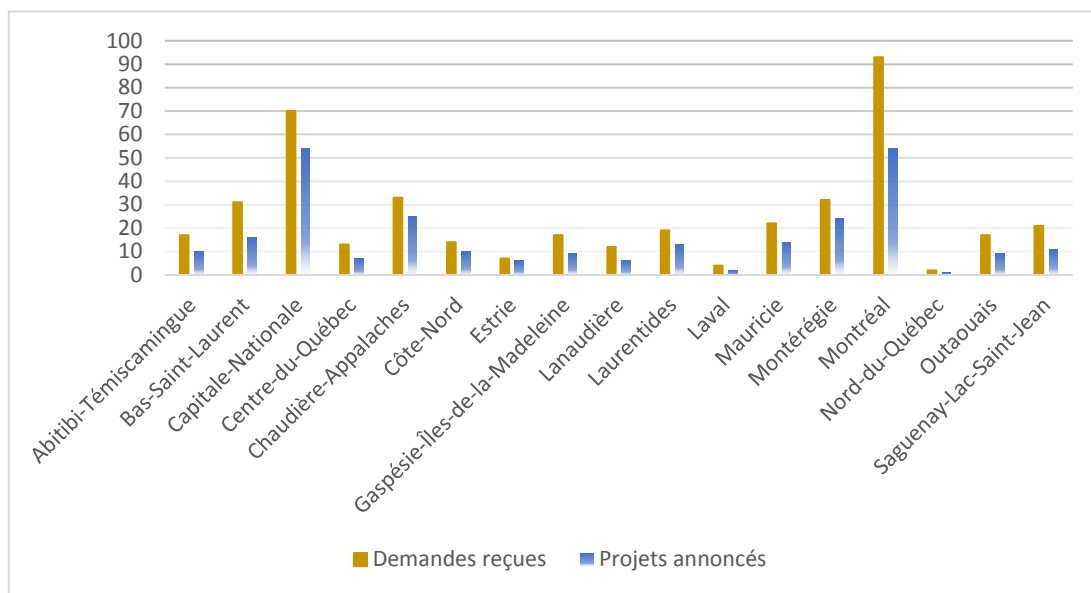


Figure 11. Nombre de demandes d'aide financière soumises et de projets annoncés au PAI par région administrative, 2012-2013 à 2016-2017



Au cours des cinq dernières années, toutes les régions ont soumis des demandes d'aide financière en immobilisations et toutes les régions ont vu au moins quatre de leurs projets subventionnés par le PAI, à l'exception des régions du Nord-du-Québec et de Laval.

1.4 LES RETOMBÉES

Les investissements en immobilisations par région

De 2007-2008 à 2011-2012 et de 2012-2013 à 2016-2017, le nombre de projets subventionnés a diminué de façon plus marquée pour les régions éloignées, intermédiaires et périphériques²³, avec respectivement une diminution de 65 %, 50 % et 56 %. Les régions centrales ont connu une diminution de 37 % du nombre de projets subventionnés.

Figure 12. Nombre de projets en immobilisations pour le PAI par regroupement de régions, 2007-2008 à 2011-2012 et 2012-2013 à 2016-2017

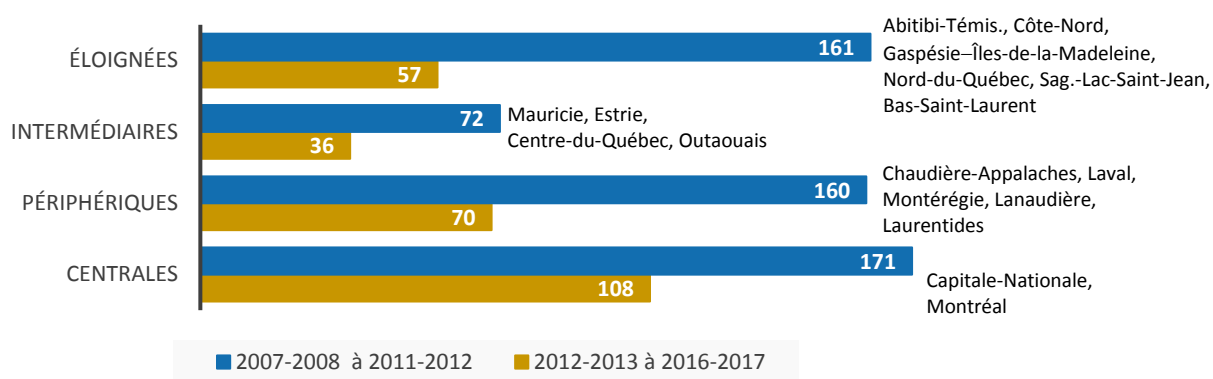
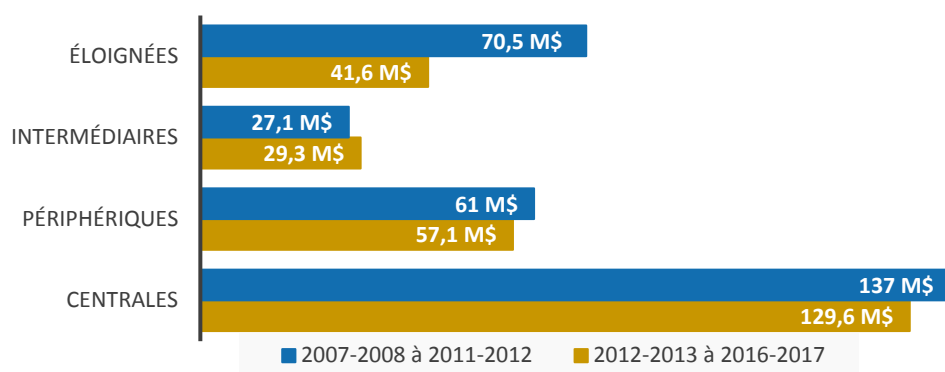


Figure 13. Sommes investies en immobilisations pour le PAI selon la catégorie de régions administratives, 2007-2008 à 2011-2012 et 2012-2013 à 2016-2017

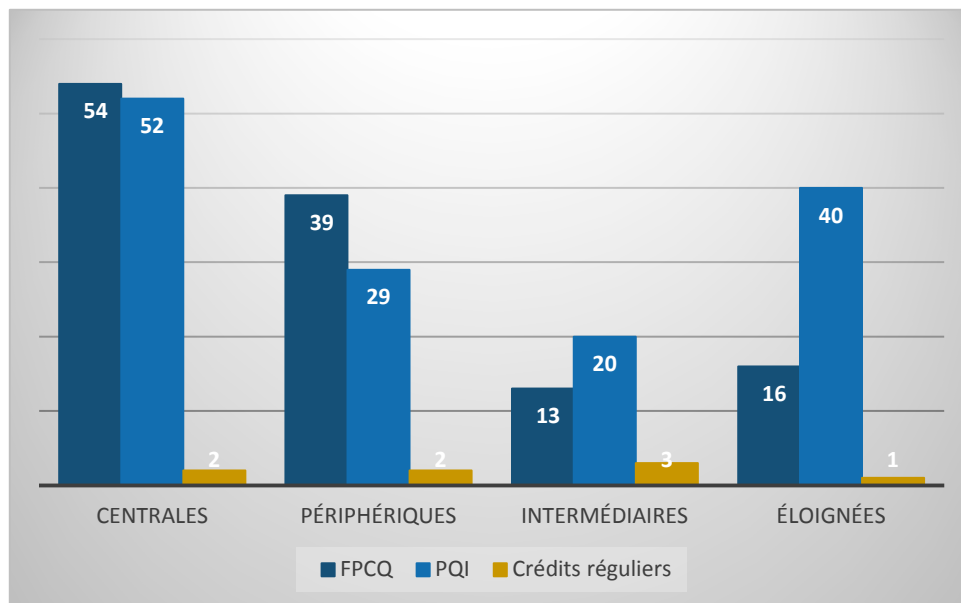


Note : Le regroupement des régions administratives est le même que pour la figure 12.

Les investissements ont connu une légère diminution de 6 % pour les régions périphériques et de 5 % pour les régions centrales, alors que les subventions ont augmenté de 8 % dans les régions intermédiaires. Les investissements ont chuté de 42 % pour les régions éloignées.

23. HARVEY, Fernand et Andrée FORTIN (sous la direction de), *La nouvelle culture régionale*, 1995, 255 p.

Figure 14. Nombre de projets annoncés pour le PAI, 2012-2013 à 2016-2017, par source de financement, selon la catégorie de régions administratives



Note : Le regroupement des régions administratives est le même que pour la figure 12.

De 2012-2013 à 2016-2017, le nombre de projets soutenus à l'aide du FPCQ est plus élevé que le nombre de projets soutenus au moyen du PQI dans les régions centrales et périphériques. Dans les régions intermédiaires et éloignées, le nombre de projets subventionnés avec le PQI est plus important.

Les investissements en immobilisations par secteur

Les figures présentées à la page suivante montrent que le domaine des arts de la scène a obtenu près de 38 % des subventions accordées pour le PAI au cours des 5 dernières années, comparativement à la période de 2006-2007 à 2011-2012, alors qu'il recevait 35 % des subventions. À noter que, pour cette période, les secteurs Patrimoine et Archives étaient jumelés dans une seule catégorie.

De 2012-2013 à 2016-2017, plusieurs projets soutenus concernent des améliorations apportées à des bibliothèques et sont classés dans la catégorie « Secteurs multiples ou autres », qui représente 35 % des investissements.

Les catégories qui permettent de classer les projets par secteur pourraient être revues et adaptées à la réalité des projets en immobilisations afin d'éviter que plus du tiers des projets se retrouvent dans une catégorie peu précise comme « Secteurs multiples ou autres ».

Figure 15. Proportion des sommes investies pour le PAI par secteur, 2006-2007 à 2011-2012

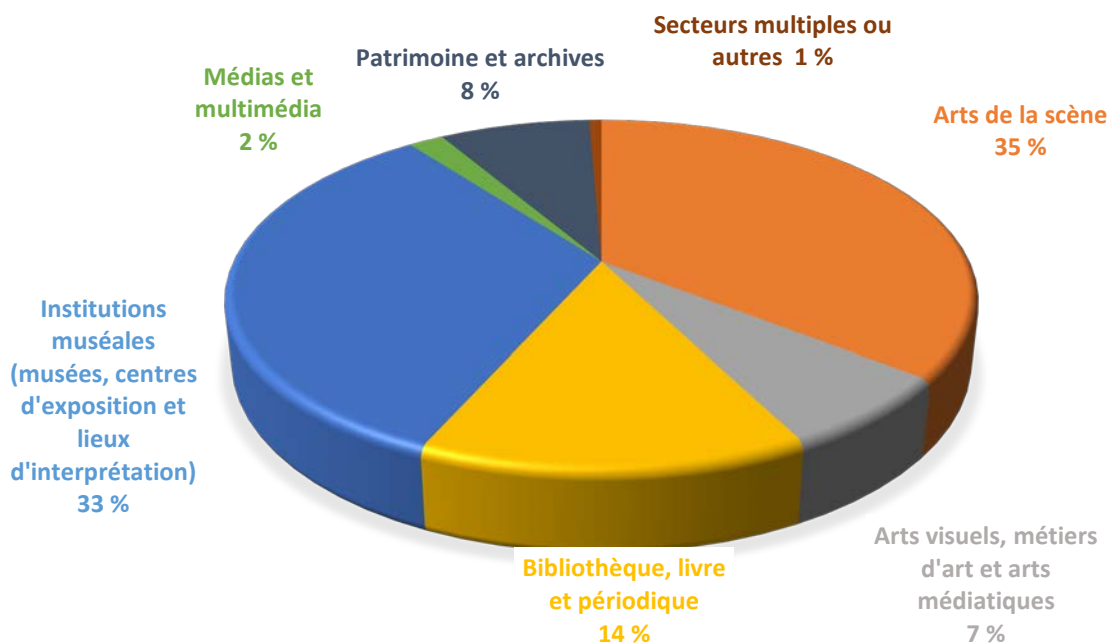
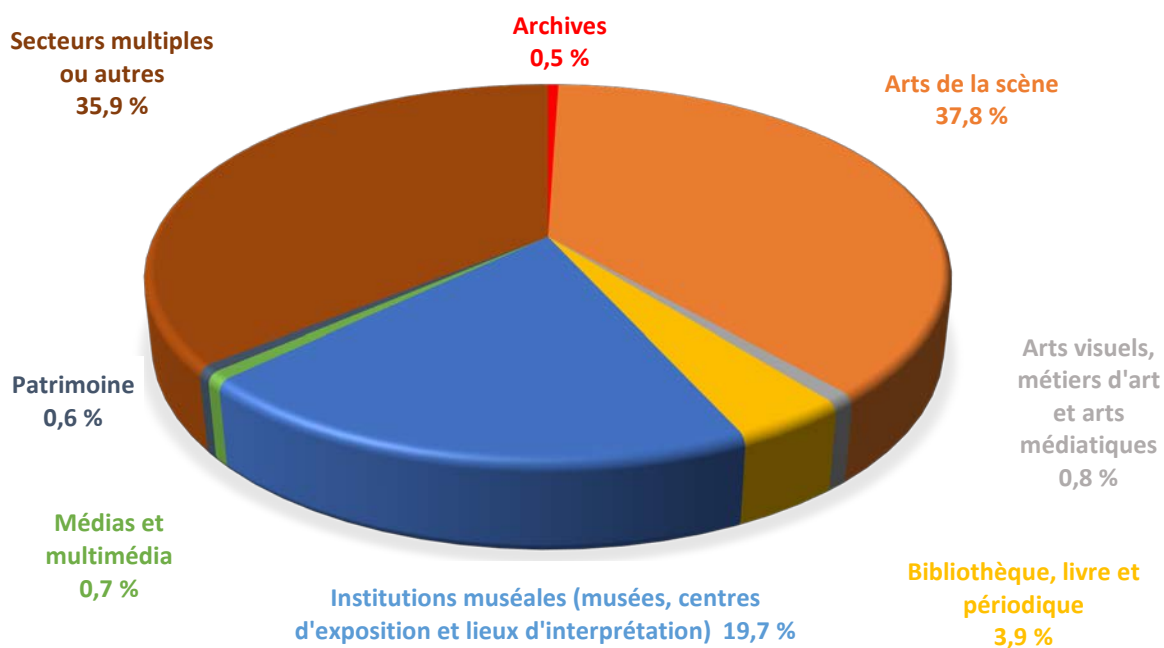


Figure 16. Proportion des sommes investies pour le PAI par secteur, 2012-2013 à 2016-2017



La contribution au développement économique et social

Les investissements en immobilisations dans les domaines de la culture et des communications contribuent au développement économique et social. Une part de l'économie du Québec est alimentée par les investissements dans le milieu de la culture. Cette part, nous pouvons la mettre en évidence au moyen d'indicateurs macroéconomiques.

Tableau 7. Évolution du produit intérieur brut (PIB) lié à la culture au Québec, en Ontario et au Canada (en milliards de dollars), 2010 à 2014

	2010	2011	2012	2013	2014
Québec	12,6	13,0	13,5	14,1	14,5
Ontario	23,8	24,8	25,5	26,7	27,7
Canada	53,0	55,2	57,1	59,6	61,7

Source : Statistique Canada²⁴

De 2010 à 2014, le PIB du Québec lié à la culture est passé de 12,6 à 14,5 milliards de dollars. Le nombre d'emplois liés à la culture au Québec est passé de 172 969 emplois en 2010 à 175 905 emplois en 2014. De 2013 à 2014, le Québec a connu une faible croissance du nombre d'emplois liés à la culture. À l'opposé, l'Ontario et l'ensemble du Canada ont connu une légère baisse du nombre d'emplois pour la même période.

Tableau 8. Évolution du nombre d'emplois liés à la culture au Québec, en Ontario et au Canada (x 1 000), de 2010 à 2014

	2010	2011	2012	2013	2014
Québec	173,0	175,9	174,8	175,4	175,9
Ontario	288,8	294,1	293,7	302,8	301,9
Canada	685,4	697,1	692,8	703,0	700,1

Source : *Op. cit.*

Il est important de prendre connaissance de ces données en se rappelant que la relation entre les investissements en immobilisations et la part du PIB liée à la culture n'est pas directement proportionnelle. Les liens directs sont difficiles à mesurer, puisque plusieurs facteurs influencent ces indicateurs macroéconomiques. Nous observons tout de même que la part du PIB liée à la culture et le nombre d'emplois dans les domaines de la culture et des communications tendent à augmenter au Québec comme au Canada.

Des bénéficiaires du programme qui ont répondu au sondage ont d'ailleurs observé les effets attribuables, selon eux, au soutien financier qu'ils ont obtenu du PAI, par exemple l'arrivée de nouveaux membres, l'augmentation de la productivité et l'accroissement de l'achalandage. Les projets soutenus ont effectivement entraîné des retombées susceptibles d'influencer l'environnement dans lequel ils ont été réalisés, notamment en ce qui concerne le développement économique et social.

24. STATISTIQUE CANADA, *Les indicateurs de la culture par domaine et sous-domaine, par province et territoire, perspective de l'industrie*, Tableau CANSIM 387-0013, [En ligne]. Site consulté le 20 décembre, [Statistique Canada. Les indicateurs de la culture et du sport.](#)

1.5. LA QUALITÉ DES PROJETS

1.5.1 LE CADRE DE GESTION CONTRACTUELLE

Le cadre de gestion contractuelle²⁵ du programme a été renforcé au cours des dernières années, particulièrement par la mise en œuvre de processus d'assurance qualité et d'outils pour encadrer ou guider la réalisation des projets. Notamment,

- le schéma de gestion de projet diffusé aux clients-partenaires;
- la réalisation d'audits de gestion des risques pour les projets de construction;
- le suivi de l'avancement des projets effectué par la Direction des ressources matérielles et financières afin de valider la date de fin des travaux;
- l'adoption du Guide de gestion des contrats;
- le processus de vérification interne appliqué systématiquement à tous les projets annoncés dont la subvention ministérielle est de 100 000 \$ et plus, avant de verser le montant de la subvention;
- le mécanisme de consultation de juristes, par exemple dans le cas où un avenant à la convention d'aide doit être produit;
- la participation aux tables de concertation et d'échanges avec le gouvernement fédéral et les sociétés d'État dans le but de favoriser le partage d'information.

Dans les cas où une modification doit être apportée au projet, par exemple en ce qui concerne le coût des travaux, la demande de modification est examinée et, après analyse, un addenda de majoration ou de diminution est produit afin de documenter la décision du MCC.

Tableau 9. Nombre de projets commencés pour lesquels un addenda a été enregistré, 2012-2013 à 2016-2017

Nombre de projets	
Projets commencés (date de début des travaux)	181
Addenda	
Majoration du montant annoncé pour la subvention	3
Diminution du montant annoncé pour la subvention	15

Au cours des 5 dernières années, 3 addendas de majoration du montant annoncé et 15 addendas de diminution du montant annoncé ont été enregistrés au système di@pason.

25. SCT, *Actions concertées pour renforcer la lutte contre la collusion et la corruption*, [En ligne], 2011.

1.5.2 LE PROCESSUS DE VÉRIFICATION INTERNE

La norme indique que les demandes de paiement « peuvent faire l'objet d'une vérification par la ministre ou par toute autre personne²⁶ ». Le processus de vérification est défini dans le Guide de vérification du MCC. Un aide-mémoire est fourni aux clients-partenaires et aux directions régionales.

La reddition de compte des clients-partenaires comprend les étapes suivantes :

- 1) Présentation des guides de vérification aux clients-partenaires par les techniciens des directions régionales du MCC.
- 2) Échanges entre les clients-partenaires et les techniciens lors de la réalisation du projet.
- 3) Vérification préliminaire, effectuée par la direction régionale, des documents transmis par les clients-partenaires.
- 4) Vérification finale effectuée par la vérification interne du MCC : examen de la vérification préliminaire; échanges avec les techniciens et les clients-partenaires au besoin; clôture de la vérification et conservation des pièces jointes.

De 2006 à 2011, pour les 81 dossiers dont le paiement est terminé, 79 ont été soumis au processus de vérification interne²⁷, soit 97,5 %.

Les guides destinés à la vérification avant le paiement de l'aide octroyée sont mis à jour lorsque le programme est modifié. Ce travail se déroule en collaboration avec le personnel des directions régionales. Les dernières mises à jour des guides seront en vigueur d'ici la fin de l'année 2017.

Certaines personnes rencontrées ont indiqué que le processus de vérification pourrait aussi comprendre des étapes additionnelles, notamment en vue de valider la conformité des contributions des différents partenaires avec ce qui était prévu au début du projet. Les cas où un examen approfondi est nécessaire sont portés à l'attention du coordonnateur de la vérification interne du MCC.

26. Norme PAI, chapitre IX, section II, article 50.

27. Après 2011, le processus de vérification n'est pas complété étant donné que le paiement de plusieurs dossiers en service de dette n'est pas terminé.

CONSTATS SUR LES RÉSULTATS

Les objectifs du programme sont atteints, soit soutenir les projets

- de restauration ou de délocalisation des œuvres d'art public;
- d'acquisition ou de remplacement de biens meubles et d'équipement spécialisé;
- de restauration ou de mise en valeur de biens ayant une valeur patrimoniale ainsi que d'acquisition, de maintien, de remplacement, d'ajout et d'amélioration d'immeubles à vocation culturelle.

Les clients-partenaires sont satisfaits des projets réalisés dans une proportion de près de 100 %. Plus de la moitié des répondants (58 %) ont observé ou prévoient des améliorations à la réalisation de leurs activités depuis que leur projet est commencé ou terminé.

Les besoins indiqués par les clients-partenaires correspondent aux objectifs du programme et aux interventions admissibles. Les projets soutenus s'harmonisent à la finalité du programme.

Les investissements ont diminué dans toutes les régions depuis les cinq dernières années. Cette diminution est toutefois plus marquée dans les régions éloignées.

Les mesures administratives mises en place pour la plupart dès 2014-2015, dans le but de favoriser un contrôle accru et un resserrement des dépenses de l'appareil public, ont eu un effet direct sur le nombre de projets soutenus en immobilisations.

Plus particulièrement, le nombre de projets soutenus pour l'acquisition ou le remplacement de biens patrimoniaux a diminué de 44 %.

Le nombre de projets soutenus visant les biens meubles et immeubles à vocation culturelle a diminué de 64 %.

L'information qui permet de ventiler les données sur la nature des interventions doit, en partie, être compilée manuellement.

Un suivi systématique et en continu des principaux indicateurs pour évaluer le programme doit être mis en place.

2. LE FINANCEMENT DES INTERVENTIONS

2.1 LA MISSION DU MCC ET LE PQI

Les interventions du programme sont financées à partir de deux sources : le FPCQ et le PQI. Ces deux sources de financement permettent de soutenir des projets dont le coût total admissible est de 1 000 \$ à 50 M\$. Une subvention de plus de 20 M\$ requiert l'autorisation du Conseil du trésor.

Le MCC subventionne une partie du coût total admissible d'un projet selon qu'il s'agit d'un bien patrimonial, d'un équipement culturel ou d'une œuvre d'art public. Lorsque la subvention du MCC est de 100 000 \$ et plus, l'aide financière est versée sous forme de remboursement en service de dette. Comme aucun capital provenant de crédits réguliers du MCC pour des projets en immobilisations n'est disponible actuellement, les projets en immobilisations dont la subvention du MCC est de moins de 100 000 \$ ne sont pas soutenus. Seuls les projets admissibles au FPCQ reçoivent une subvention en un seul versement. Des projets admissibles au FPCQ peuvent aussi être financés par le service de la dette.

Le service de la dette permet d'offrir une aide financière aux organismes admissibles sous la forme d'un emprunt dont la totalité du capital et de l'intérêt sont remboursables. Il revient donc aux organismes de faire les démarches nécessaires pour que la demande de prêt soit approuvée par les créanciers.

Lorsque le MCC déclare un projet admissible, signe un accord de principe ou annonce la subvention octroyée à un projet, cela ne garantit pas la qualification du client-partenaire auprès d'une institution financière pour un emprunt lié à la réalisation dudit projet financé en service de la dette.

De 2006-2007 à 2011-2012, 37 % des projets soutenus au moyen du PAI recouraient au service de la dette. De 2012-2013 à 2016-2017, 59 % des projets y recouraient.

Tableau 10. Projets soutenus en service de la dette et en autres crédits, 2012-2013 à 2016-2017

<i>Service de la dette</i>	Projets	Montants annoncés	<i>Autres crédits</i>	Projets	Montants annoncés
<i>Projets soutenus par le PQI</i>	141 (94 %)	250 M\$	<i>Crédits réguliers MCC</i>	8 (8 %)	350 000 \$ ²⁸
<i>Projets soutenus par le FPCQ</i>	9 (6 %)	2 M\$	<i>Projets soutenus par le FPCQ²⁹</i>	96 (92 %)	4,7 M\$
<i>Total des projets financés en service de la dette</i>	150 (100 %)	252 M\$	<i>Total des projets financés en autres crédits</i>	104 (100 %)	5 M\$

Tableau 11. Projets soutenus en service de la dette et en autres crédits, 2006-2007 à 2011-2012

<i>Service de la dette</i>	Projets	Montants annoncés	<i>Autres crédits</i>	Projets	Montants annoncés
<i>Projets soutenus par le PQI</i>	239 (89 %)	284 M\$	<i>Crédits réguliers MCC</i>	226 (50 %)	5,8 M\$
<i>Projets soutenus par le FPCQ</i>	29 (11 %)	19,6 M\$	<i>Projets soutenus par le FPCQ³⁰</i>	222 (50 %)	9,8 M\$
<i>Total des projets financés en service de la dette</i>	268 (100 %)	303,6 M\$	<i>Total des projets financés en autres crédits</i>	448 (100 %)	15,6 M\$

28. De 2006-2007 à 2011-2012, une enveloppe régionalisée de 2,1 M\$ était disponible pour une aide financière versée en crédits réguliers. Sa distribution a été revue et il ne s'agit plus de crédits réguliers, ce qui accentue l'écart entre les montants annoncés en crédits réguliers de 5,8 M\$ avant 2011-2012 et de 350 000 \$ après 2012-2013.

29. Volets 1 et 2.

30. Volets 1 et 2.

2.2 LA SITUATION FINANCIÈRE DES CLIENTS-PARTENAIRES

Des organismes qui font une demande d'aide financière en immobilisations par le PAI ont des besoins à court terme. D'autres organismes souhaitent réaliser un projet qui répond à des besoins à plus long terme. Parmi les organismes qui font une demande d'aide financière, certains ont une situation financière instable ou fragile. Récemment, le MCC a instauré, dès l'ouverture d'un dossier, une analyse de la situation financière du client-partenaire basée sur l'interprétation de ratios³¹.

Certains propriétaires, notamment des organismes à but non lucratif qui auraient des petits travaux de moins de 100 000 \$ à réaliser ou de petites bibliothèques qui peuvent difficilement obtenir un soutien de leur municipalité, ne peuvent plus compter sur une aide ponctuelle à même des crédits réguliers, puisqu'il n'y a plus de budget prévu spécifiquement en crédits réguliers pour soutenir les projets en immobilisations dont la subvention est de moins de 100 000 \$. La seule aide possible de moins de 100 000 \$ est celle visant les biens classés admissibles au FPCQ³², et les interventions de restauration et de délocalisation sur les œuvres d'art public. Cette aide de moins de 100 000 \$ versée au comptant ne nécessite pas l'intervention du service de la dette.

Les modifications apportées aux modalités de financement soulèvent de l'insatisfaction chez les clients partenaires, les représentants des secteurs spécialisés et les conseillers régionaux. Par exemple, certaines dépenses non admissibles au calcul de la subvention sont toutefois obligatoires pour bénéficier d'un soutien financier. De plus, les investissements en immobilisations peuvent entraîner des dépenses additionnelles pour les organismes, ce qui a pour effet de rendre difficile, voire impossible, le financement d'un projet en immobilisations à coût nul, c'est-à-dire en supposant que la réalisation du projet n'entraînera aucune autre dépense après sa réalisation. En outre, l'insatisfaction peut en effet être alimentée par un ensemble de facteurs, considérant aussi l'absence de crédits réguliers puisque les projets de moins de 100 000 \$ représentent une part importante de l'entretien lié au maintien d'actifs et ne peuvent être soutenus par le PAI.

La diminution du taux de contribution du MCC a également été pointée par les bénéficiaires. En effet, le taux de contribution du MCC a diminué au cours des dernières années. Il se situe entre 25 % et 90 % des dépenses admissibles pour un projet et varie en fonction du bien culturel classé ou non, du type d'intervention et de la clientèle. Par exemple, 25 % du coût total d'un projet mis sur pied par le propriétaire d'un immeuble ou d'un site d'intérêt patrimonial significatif protégé par les municipalités est subventionné, alors que 70 % du coût d'un équipement spécialisé est subventionné pour un organisme à but non lucratif.

Cependant, le taux de subvention à lui seul ne permet pas d'expliquer l'insatisfaction des clients-partenaires. La conjugaison de plusieurs facteurs crée cette situation problématique qui a pour effet d'exclure des organismes ayant une situation financière fragile ainsi que les propriétaires souhaitant être aidés pour réaliser une intervention de moins de 100 000 \$ en maintien d'actifs. De l'avis de personnes rencontrées en entrevues, les petits organismes sont exclus parce qu'ils ont de la difficulté à obtenir des garanties de prêt et à cause de l'absence de budget prévu spécifiquement en crédits réguliers pour les projets dont la subvention totalise moins de 100 000 \$.

31. MCC, *Aide-mémoire, Analyse des états-financiers des clients-partenaires*, Manuel de gestion, 2016. (Document non publié)

32. La seule intervention possible pour les projets de moins de 100 000 \$ est celle qui porte sur le volet 1 du FPCQ, soit les biens patrimoniaux protégés par le gouvernement en vertu de la Loi sur le patrimoine culturel, car les sites d'intérêt patrimonial significatif protégés par les municipalités, soit ceux du volet 2 du FPCQ, ne sont pas priorités.

D'une part, le MCC a resserré sa gestion des investissements en infrastructures. D'autre part, les changements apportés aux modes de financement ont notamment eu pour effet de restreindre l'accès au financement en immobilisations.

Néanmoins, une aide financière doit être apportée à des propriétaires dont la situation financière est fragile. Il est important de trouver le meilleur moyen de soutenir les organismes qui en ont besoin et qui peuvent bénéficier d'une aide structurante. Par exemple, les OBNL appuyés par une municipalité se qualifient pour demander une aide financière. Ainsi, au cours des dernières années, la proportion d'OBNL soutenue par le PAI demeure assez élevée, soit environ 50 % de l'ensemble des clients-partenaires du programme, mais le nombre de projets financés a considérablement diminué depuis l'application des mesures administratives de retour à l'équilibre budgétaire. Cette situation peut, par exemple, favoriser les OBNL dans un secteur urbain ou en périphérie des secteurs urbains et laisser en plan les petits organismes qui se trouvent dans un secteur moins prospère.

Des personnes rencontrées en entrevue ont mis en évidence l'importance du partenariat comme solution pour bien soutenir les OBNL dont la situation financière est instable ou fragile, par exemple, par le co-financement, le regroupement d'organismes ou d'autres types de regroupements (fonds de garantie de prêt, partenariat OBNL/municipalités et OBNL/partenaires privés, etc.). Par ailleurs, il existe des programmes particuliers qui s'appliquent aux organismes dont la situation financière est fragile.

CONSTATS SUR LE FINANCEMENT

La part des projets financés en service de la dette a augmenté au cours des dernières années.

Le programme, qui était financé à partir de trois sources, est maintenant alimenté par deux sources.

Il n'y a plus de versement de subvention en dehors du service de la dette, à l'exception des projets en immobilisations qui se qualifient au volet 1 du FPCQ et qui totalisent moins de 100 000 \$.

Les modalités de financement tiennent compte de l'état de la situation financière des organismes.

Le MCC entreprend, dès l'ouverture d'un dossier, une analyse de la situation financière du propriétaire basée sur l'interprétation de ratios.

Plusieurs changements apportés au programme au cours des dernières années (diminution des taux de financement, dépenses obligatoires mais non admissibles pour le calcul de la subvention, absence de crédits réguliers pour les projets de moins de 100 000 \$, difficulté à obtenir des garanties de prêts pour un financement en service de la dette) associés à l'application des mesures administratives de resserrement des dépenses en infrastructures ont notamment eu pour effet de restreindre l'accès au financement en immobilisations pour certains organismes.

3. LA GESTION DU PROGRAMME

3.1 L'ADMISSIBILITÉ ET LES CRITÈRES D'ÉVALUATION DES PROJETS

L'admissibilité au PAI est établie à partir des caractéristiques suivantes : les clientèles, le type de biens et les interventions.

- 1) Le programme s'adresse à tout propriétaire à l'exception d'un organisme autre que budgétaire³³.
- 2) Les biens culturels admissibles sont les suivants : les œuvres d'art public, les biens meubles et immeubles à vocation culturelle, les biens patrimoniaux (meubles et immeubles).
- 3) Les interventions suivantes sont admissibles : a) la restauration ou la délocalisation d'une œuvre d'art public, b) l'acquisition ou l'installation d'un équipement spécialisé et la restauration d'un bien meuble, c) les travaux de construction, de restauration, de conservation, d'agrandissement, de recyclage, de mise aux normes et d'aménagement, la consolidation de vestiges, ainsi que l'acquisition d'un terrain ou d'un immeuble en vue de l'aménagement d'un équipement culturel.

Les exigences relatives à la demande d'aide financière sont déterminées en fonction des interventions. Les critères d'évaluation et les dépenses admissibles sont décrits pour chaque type d'intervention. Les critères d'évaluation de la demande portent principalement sur la pertinence, la qualité et les retombées prévisibles du projet.

La majorité des clients-partenaires qui ont répondu au sondage estiment que les critères d'évaluation des demandes d'aide sont appropriés. Plusieurs exigences liées aux modalités de financement, dont nous avons parlé dans la partie précédente, ont été l'objet de commentaires de la part des clients-partenaires.

Dans le cas des projets qui touchent un immeuble, souvent des projets de grande envergure, l'évaluation de la demande s'échelonne sur plusieurs étapes définies dans le document *Processus d'élaboration d'un projet de construction*³⁴. La pertinence du projet doit comprendre, entre autres, une analyse de l'environnement externe, de l'urgence de l'intervention projetée, des possibilités de recyclage des bâtiments existants, des avis sectoriels. Des seuils de dépenses admissibles sont fixés pour tous les biens culturels, comme les musées, les lieux d'interprétation, les salles de spectacles, les bibliothèques, de même que les centres d'archives et les centres de formation, de production, de diffusion ou d'exposition.

33. Les organismes autres que budgétaires énumérés à l'annexe 2 de la Loi sur l'administration financière, ainsi que le Musée des beaux-arts de Montréal.

34. MCC, *Processus d'élaboration d'un projet de construction*. [Guide à l'intention des professionnels du ministère, responsables des projets d'immobilisations](#), 2005. [En ligne]

Tableau 12. Réponses au sondage réalisé auprès des clients-partenaires : appréciation des critères d'évaluation

Compilation des réponses « Tout à fait d'accord » ou « Plutôt d'accord » avec l'énoncé		
Énoncé	Répondants dont la demande est en analyse	Répondants dont le projet est en cours de réalisation ou terminé
Les critères d'évaluation d'une demande d'aide financière pour ce programme sont appropriés.	31 (64 %)	32 (86 %)
Extrait des commentaires des clients-partenaires <i>Il serait bien de voir la possibilité de dépôt de projets de moins de 100 000 \$.</i> <i>Pour le programme visant l'aide à la restauration du patrimoine bâti, la participation du gouvernement du Québec est passée de 90 % à 70 % du montant des travaux. Cette baisse met en péril la sauvegarde de notre patrimoine. Les organismes ne peuvent pas tous réussir à financer leur partie du projet.</i> <i>D'avoir abaissé le taux de participation au financement du programme à 70 %, obligeant les organismes à trouver les 30 % manquant, a mis en péril la possibilité d'effectuer le changement technologique de notre média communautaire.</i> <i>En ce qui concerne les biens classés, le MCC devrait permettre que l'organisme puisse aller en appel d'offres sur invitation et non au plus bas soumissionnaire. Un bien classé demande une connaissance et un respect de l'histoire et du patrimoine.</i> <i>L'obligation du concours d'architecture est venue changer beaucoup les données budgétaires, a occasionné des dépassements de coûts et de délais de livraison de projet.</i>		

En plus des critères d'évaluation des projets spécifiés dans la norme, d'autres éléments qui contribuent à la priorisation des projets sont pris en compte dans le formulaire d'approbation (grille de priorisation). La grille de priorisation permet d'analyser les projets au regard des trois interventions prioritaires suivantes : projets d'équipement culturel; projets de restauration et projets d'acquisition d'équipements spécialisés. Elle donne l'occasion de recueillir de l'information pour documenter les projets, notamment sous l'angle des considérations prépondérantes liées au maintien d'actifs, au recyclage, au classement et au caractère patrimonial du bien culturel. La sélection des demandes d'aide en immobilisations portant sur de nouvelles infrastructures (priorité 2) est fondée, depuis l'application des mesures administratives de retour à l'équilibre budgétaire, sur les critères suivants : les besoins, les retombées pour l'ensemble du territoire, la mission éducative et la mise en commun de ressources pour favoriser la réalisation du projet. Cette information est diffusée aux conseillers régionaux.

Dans la perspective d'une plus grande transparence, de l'avis de plusieurs conseillers régionaux, si l'information contenue dans la grille de priorisation pouvait être transmise aux clients-partenaires, cela donnerait un portrait plus précis des références utilisées lors de l'analyse de leur demande d'aide financière.

Le programme accepte des demandes d'aide financière en continu. Au-delà des critères de sélection des projets soumis, il est important de comprendre que plusieurs organismes à but non lucratif ne soumettent pas de demandes d'aide financière en immobilisations au PAI, car leurs besoins ne peuvent être retenus si la part subventionnée du MCC totalise moins de 100 000 \$, même s'il s'agit de maintien d'actifs ou de mises aux normes. De plus, certains organismes sont incapables de répondre aux exigences d'un investissement à crédits (service de la dette) de 100 000 \$ et plus pour lequel ils doivent fournir des garanties.

Certaines exigences ou règles paraissent difficiles à respecter en région éloignée et peuvent parfois ralentir ou entraver la réalisation des projets, plus particulièrement, les obligations suivantes : les règles

qui découlent notamment de la tenue d'un concours d'architecture, la réalisation des études de faisabilité, l'embauche d'un gestionnaire de projet pour les interventions autres que celles qui concernent un immeuble ainsi que le lancement des appels d'offres publics pour les travaux spécialisés en patrimoine.

En région éloignée, il peut s'avérer difficile de recruter étant donné le petit bassin de professionnels et d'experts en gestion de projets, d'ingénieurs et d'architectes. De même, les appels d'offres publics ou les règles qui en découlent, peuvent alourdir la réalisation du projet. Par ailleurs, comme l'indique un client-partenaire, l'appel d'offres au plus bas soumissionnaire ne sert pas toujours bien l'objectif de restauration d'un bien classé.

Lors des entrevues avec les directions régionales et dans le cadre du sondage auprès des clients-partenaires, les cas particuliers suivants ont été soulevés pour expliquer la difficulté d'application de la norme. Par exemple, selon les personnes interviewées, les frais liés au déménagement des biens d'un musée sont plus élevés que les frais de déménagement d'autres types de biens, même lorsqu'il s'agit d'équipement spécialisé. Autre exemple, les projets réalisés dans le Grand-Nord nécessitent des moyens de transports et de communications particuliers. Des adaptations seraient nécessaires selon ces personnes pour bien tenir compte de certaines réalités. Lorsque des situations similaires sont portées à l'attention de la direction des immobilisations par la direction régionale concernée, elles sont examinées suivant les étapes d'analyse de la demande d'aide financière.

Tableau 13. Aperçu des dépenses admissibles pour le PAI

Œuvre d'art public	Bien meuble ou équipement spécialisé	Immeuble
Honoraires professionnels Proposition d'intervention Rapport d'expertise Démontage et transport de l'œuvre Démontage, transport et réinstallation lors d'une délocalisation Rapport de validation des travaux	Acquisition Installation Restauration Honoraires professionnels Frais de financement	Restauration et conservation Intervention archéologique Honoraires professionnels liés aux travaux admissibles Système de protection contre les incendies Fabrication et installation d'une plaque d'identification Frais de financement Intervention sur une œuvre d'art public

Les dépenses liées à un projet financé dans le cadre d'un autre programme du MCC, notamment le programme Aide aux initiatives de partenariat (PAIP), ne sont pas admissibles³⁵.

3.2 LES OUTILS DISPONIBLES

Dans l'ensemble, les clients partenaires sont satisfaits des outils mis à leur disposition. De l'avis de plusieurs d'entre eux, une plus grande centralisation des documents disponibles (voire un seul portail d'accès) améliorerait la cohérence entre les outils et la diffusion de l'information.

35. MCC, *Programme Aide aux immobilisations*, section I, article 12, 19 juillet 2016.

Tableau 14. Réponses au sondage réalisé auprès des clients-partenaires : la transmission de la demande d'aide financière

Compilation des réponses « Tout à fait d'accord » ou « Plutôt d'accord » avec l'énoncé		
Énoncé	Répondants dont la demande est en analyse	Répondants dont le projet est en cours de réalisation ou terminé
J'ai pu joindre les documents exigés pour l'analyse de ma demande.	37 (81 %)	30 (96 %)
Le système di@pason a facilité l'envoi de ma demande d'aide financière.	31 (69 %)	26 (84 %)
Extrait des commentaires des clients-partenaires <i>Le système di@pason est un peu complexe pour les non-initiés, mais heureusement, des personnes-ressources ont répondu très rapidement à nos questions !</i> <i>À mon souvenir, j'ai pris connaissance des informations sur document, et non pas sur di@pason. Notre agent du bureau régional nous a également fourni beaucoup de renseignements.</i> <i>Le gabarit de l'avant-projet devrait aussi être introduit comme référence à suivre pour les demandes sur di@pason.</i> <i>Tous les outils pourraient être mis ensemble afin de bien connaître la documentation utile à chaque étape du projet.</i>		

Outre la norme qui présente les critères d'évaluation, de l'information est donnée aux clients-partenaires par les conseillers régionaux. Ces derniers puisent à trois sources principales pour donner une information à jour aux clients-partenaires : le manuel de gestion qui n'est accessible qu'au personnel du MCC, le site Internet du MCC et les outils d'information fournis par di@pason qui est le système de traitement des demandes d'aide financière. Certaines directions régionales choisissent de développer des outils d'information complémentaire destinés aux clients-partenaires.

Le manuel de gestion présente un ensemble de documents qui guident les interventions en immobilisations. Il contribue grandement à la cohérence de l'information donnée sur le programme. Selon plusieurs personnes rencontrées en entrevue, le manuel de gestion présente l'information dans une structure logique qui suit les étapes de réalisation des projets. Cette présentation, depuis que le manuel a été révisé, satisfait la très grande majorité des utilisateurs.

Cependant, des documents du manuel de gestion ainsi que certains documents disponibles sur le site Web ou dans di@pason ne sont pas présentés dans le même format, ce qui peut donner l'impression qu'ils ne contiennent pas la même information. De plus, dans les cas où des documents ou des outils ont été créés par les directions régionales, il est important que ces dernières les actualisent lorsque des changements sont apportés au programme. Par ailleurs, les outils créés par les directions régionales pour informer et accompagner le client-partenaire pourraient être mis en commun au bénéfice de toutes les conseillères et de tous les conseillers du MCC.

Les avis sectoriels ont été intégrés progressivement au programme depuis 2012. Ils permettent de documenter le contexte de réalisation des projets. Le MCC peut compter sur l'expertise de ses directions et des organismes partenaires, notamment la Direction générale du patrimoine, la Direction de l'archéologie, le CALQ, la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC), la Direction du livre, de l'audiovisuel et de la recherche, BAnQ, la Direction des programmes et du développement culturel numérique, le Centre de conservation du Québec, l'unité de service d'intégration des arts à l'architecture et la Direction des ressources matérielles et financières, pour émettre des avis sur les différents projets en immobilisations susceptibles d'être soutenus par le PAI.

Plusieurs personnes rencontrées en entrevue ont souligné le fait que le contenu des avis varie beaucoup d'une direction à l'autre ou d'une organisation à l'autre. Certains secteurs ont décidé, en partenariat avec la Direction des immobilisations, de revoir l'information qu'ils transmettent lors d'une demande d'avis sectoriel, notamment la Direction de l'archéologie, la Direction des ressources financières et matérielles et la Direction du livre, de l'audiovisuel et de la recherche. De plus, plusieurs personnes rencontrées en entrevue ont indiqué qu'elles souhaitent être informées plus tôt de la teneur des projets en immobilisations qui touchent leur domaine d'activité.

3.3 COMMUNICATIONS ET ACCOMPAGNEMENT

Les clients-partenaires qui ont répondu au sondage ont été nombreux à souligner l'accompagnement reçu de la part du MCC tout au long de la réalisation de leur projet.

Tableau 15. Réponses au sondage réalisé auprès des clients-partenaires : appréciation de l'accompagnement

Compilation des réponses « Tout à fait d'accord » ou « Plutôt d'accord » avec l'énoncé		
Énoncé	Répondants dont la demande est en analyse	Répondants dont le projet est en cours de réalisation ou terminé
Je pouvais recevoir de l'aide pour remplir le formulaire en ligne ou en version papier.	37 (82 %)	27 (87 %)
Je sais qu'une personne-ressource peut répondre à mes questions.	38 (84 %)	27 (87 %)
Je suis satisfait de l'accompagnement que j'ai reçu.	37 (82 %)	27 (87 %)

Extrait des commentaires des clients-partenaires

Le soutien du personnel du bureau régional afin de compléter notre demande et pour assurer le suivi s'est avéré essentiel dans le cheminement de notre projet.

Il est malheureux que le formulaire de travail (analyse du projet sur le fichier Excel) ne puisse être compatible avec la demande d'aide financière dans di@pason.

Le service offert par notre agent est indispensable et, comme il est très au courant de notre dossier, faire la demande sur di@pason me semble un dédoublement.

Je n'ai que du positif à exprimer pour cette question.

La personne-ressource rattachée à notre projet nous a considérablement facilité la tâche.

Procédure complexe pour les organismes qui n'ont pas les ressources nécessaires et qui pourtant sont éligibles au programme.

La personne au MCC qui avait mon dossier a travaillé avec moi; une belle collaboration.

L'accompagnement de la Direction des immobilisations et celui des directions régionales sont appréciés. Il s'agit d'un point fort. Cet aspect de la gestion du programme est d'autant plus notable que, tout au long de leur accompagnement, les directions régionales ne peuvent se substituer aux responsables des projets.

Tableau 16. Réponses au sondage réalisé auprès des clients-partenaires : appréciation de l'information donnée

Compilation des réponses « Tout à fait d'accord » ou « Plutôt d'accord » avec l'énoncé		
Énoncé	Répondants dont la demande est en analyse	Répondants dont le projet est en cours de réalisation ou terminé
Je suis tenu informé du suivi de ma demande d'aide financière.	24 (53 %)	26 (84 %)
L'information nécessaire pour faire ma demande d'aide financière était disponible.	41 (91 %)	30 (97 %)
J'ai été bien informé des étapes qui mènent au versement de l'aide financière.	31 (69 %)	26 (84 %)
Le calcul de l'aide financière est bien expliqué.	--	28 (85 %)
J'ai bien compris les règles et les exigences du programme.	42 (86 %)	36 (97 %)
Les dépenses admissibles pour ce programme sont clairement indiquées.	41 (84 %)	35 (94 %)
Extrait des commentaires des clients-partenaires <i>À partir du moment où le projet est complet, la personne responsable au MCC ne peut plus nous renseigner sur l'avancement du dossier. Nous sommes sans nouvelle depuis six mois...</i> <i>La demande a été envoyée au forum MCC–Ville de Montréal–Patrimoine canadien et rien ne bouge depuis.</i> <i>Très bien. Certes, il faut questionner, mais les personnes nous expliquent très bien.</i>		

Plus précisément, de 86 % à 97 % des répondants ont déclaré bien comprendre les règles et les exigences du programme et, de 84 % à 94 % pensent que les dépenses admissibles sont clairement indiquées.

Dans l'ensemble, les clients-partenaires dont la demande est en analyse indiquent un degré de satisfaction moins élevé (de 53 % à 91 %) en ce qui concerne le suivi de la demande et les étapes qui mènent au versement de l'aide financière. Ils ont formulé des commentaires à l'égard de la complexité du processus qui s'applique aux projets de construction ou de rénovation majeure; ce processus leur paraît moins pertinent pour les plus petites rénovations. Certains souhaitent être mieux informés de l'état des demandes en analyse, notamment en ce qui concerne l'absence de capital pour une année.

Tableau 17. Réponses au sondage réalisé auprès des clients-partenaires : difficultés rencontrées

Question posée : Avez-vous rencontré des difficultés particulières en ce qui concerne le financement de votre projet ? (Répondants dont le projet est en cours de réalisation ou terminé)	
Réponse	Nombre de répondants (%)
Oui	12 (38 %)
Non	17 (53 %)
Ne sait pas	3 (9 %)
Extrait des commentaires des clients-partenaires <i>Délais. Montage financier difficile à réaliser.</i> <i>Délais d'approbation à différentes étapes.</i> <i>Délais dans la reddition de comptes qui occasionnent des frais supplémentaires de financement temporaire.</i> <i>Besoin d'un endosseur, ce qui a entraîné un délai de plusieurs mois.</i> <i>Notre projet a été bien mené et sans aucun dépassement.</i>	

Un peu plus du tiers des répondants dit avoir rencontré des difficultés qui ont trait au financement. Les délais relatifs aux différentes étapes de contrôle de la réalisation du projet constituent la principale raison évoquée pour les retards d'exécution des travaux.

Le programme accepte des demandes en continu et les délais ne font pas l'objet d'un suivi systématique. Il n'y a pas de date d'ouverture, ni de date de fermeture du programme, ni de date de tombée des demandes d'aide financière. Les délais lors de l'analyse d'une demande ou avant l'annonce d'un projet peuvent s'échelonner quelques fois sur plus d'un an, voire sur plusieurs années. Peu d'informations sont données au client-partenaire lorsqu'il est en attente d'une réponse à sa demande ou en attente d'une annonce de sa subvention, ce qui affecte la communication entre le conseiller régional et le client-partenaire.

Plusieurs conseillers des directions régionales ont indiqué qu'ils aimeraient pouvoir donner quelques explications aux clients-partenaires lorsqu'ils sont dans une situation où ils attendent depuis plusieurs mois. Si les délais sont dus à l'absence de capital, il serait approprié d'en aviser les clients-partenaires dans l'optique d'une plus grande transparence.

Divers moyens sont mis en œuvre pour assurer une communication fluide entre le MCC et les directions régionales : l'accessibilité à une équipe d'experts (architecture et gestion de projet) de la Direction des immobilisations, la tenue d'activités de rassemblement comme la Journées des immos, la diffusion de messages d'information, de rappels et de directives par un bulletin ministériel qui joint toutes les régions, ainsi que la diffusion d'outils d'analyse des demandes d'aide financière et d'aide-mémoires pour les diverses étapes des projets dans le manuel de gestion. Des représentants des directions régionales ont toutefois déclaré que les directives administratives pourraient être mieux communiquées.

3.4 ADAPTATION À L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

Dans l'ensemble, les programmes du MCC sont regroupés comme suit : aide au fonctionnement, aide aux projets, aide aux initiatives de partenariat et aide aux immobilisations. Chacun de ces regroupements de programmes poursuit des objectifs précis. Le cadre de mise en œuvre du PAI peut être utilisé à titre de référence pour assurer la qualité de la gestion de projets en immobilisations qui seraient financés par un autre programme que le PAI. Par ailleurs, depuis le 1^{er} avril 2015, à la demande du SCT, la possibilité de transférer la gestion du PAI à un partenaire, notamment par une entente de délégation de gestion

en vertu du PAIP, a été retirée. De plus, depuis 2016, le PAI stipule clairement que les dépenses liées à un projet financé par un autre programme du MCC, notamment le PAIP, ne sont pas admissibles.

Le MCC possède une expertise particulière en matière de gestion de projet dans le milieu culturel. Il travaille en partenariat avec les directions régionales, les organismes culturels et les clients-partenaires des domaines de la culture et des communications. Il tient à jour ses registres d'artistes, d'œuvres d'art ou ses répertoires de biens culturels dans divers secteurs (patrimoine, librairies agréées, arts visuels, institutions muséales et ressources culture-éducation). Par exemple, les répertoires suivants sont accessibles à partir du site Web : le Répertoire du patrimoine culturel du Québec, le Fichier des artistes liés à la politique du 1 % pour les œuvres d'art public et le Répertoire de ressources culture-éducation.

Dans le contexte des projets en immobilisations soutenus par le PAI, le MCC collabore aussi avec d'autres ministères, notamment avec le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, par exemple lors de l'analyse des projets soumis pour approbation à un soutien provenant du Fonds pour les petites collectivités (Nouveau Fonds Chantier Canada 2014-2024), et avec le Secrétariat aux affaires autochtones lorsque des projets sont réalisés dans les communautés autochtones.

CONSTATS SUR LA GESTION

L'accompagnement est un point fort de la gestion de ce programme.

- Le taux de satisfaction des clients partenaires en ce qui concerne l'information donnée sur le programme est élevé.
- La procédure à suivre pour faire une demande d'aide financière est, dans l'ensemble, bien comprise.
- Les outils offerts aux clients-partenaires et aux directions régionales sont accessibles, pertinents et utilisés.

Des améliorations apportées aux moyens de communication permettraient une plus grande transparence et, par le fait même, une meilleure compréhension des exigences liées à l'analyse des projets et aux considérations prépondérantes à la sélection des projets.

- La mise à jour et la diffusion de l'information s'effectuent sur trois plateformes différentes (manuel de gestion, site Web et di@pason).
- Une étroite communication est nécessaire entre le MCC et les conseillers régionaux.
- L'absence d'information sur les délais d'analyse et de traitement des dossiers à différentes étapes nuit à la communication entre les directions régionales et les clients-partenaires.
- Les critères sur lesquels se base l'analyse des projets sont bien définis.
- La diffusion de la grille de priorisation, notamment les considérations prépondérantes (orientations prioritaires) déjà transmises aux conseillers régionaux, pourrait être étendue aux client-partenaires.
- Les secteurs spécialisés sont sollicités, pour leur expertise, lors de la réalisation de projets en immobilisations.
- Les intervenants des secteurs spécialisés (MCC et sociétés d'État) souhaitent être informés plus tôt de la teneur des projets en immobilisations qui concernent leur domaine d'activité.
- Les avis sectoriels permettent de documenter le contexte de réalisation des projets.
- Une révision des formulaires de demande d'avis sectoriels est déjà entamée par certains secteurs d'activité.

4. LES BESOINS EN INFRASTRUCTURES CULTURELLES

4.1 L'ÉVOLUTION DE LA DEMANDE

Les premiers programmes d'aide financière destinés aux biens meubles et immeubles dans le domaine de la culture ont contribué au développement du Québec. Ils sont en fonction depuis les années 1960, c'est-à-dire depuis la création du ministère des Affaires culturelles. Cette aide financière a été la principale intervention structurante, en matière d'accessibilité et de qualité, pour le développement de la culture sur le territoire québécois³⁶. Le PAI regroupe aujourd'hui les interventions en immobilisations sur une œuvre d'art public, un bien meuble ou un équipement culturel, un équipement spécialisé et un immeuble à vocation culturelle.

Les besoins en immobilisations sont signalés par les propriétaires de biens culturels, notamment des municipalités, des organismes à but non lucratif, des entreprises privées ou des individus. Les propriétaires sont responsables de l'état de leurs biens afin d'assurer le bon déroulement des activités qui en dépendent : offre de services culturels, préservation du patrimoine, lieux de diffusion des connaissances, espaces communautaires ou multifonctionnels, etc.

Le propriétaire qui a besoin de soutien pour réaliser un projet en immobilisations communique avec un conseiller de la direction régionale concernée. Le conseiller examine la demande du propriétaire. Toutes les demandes transmises au MCC sont reçues et traitées par le système di@pason.

Au cours des 5 dernières années, 424 demandes d'aide financière pour le PAI ont été reçues par le système di@pason. Ce nombre a connu une importante diminution après l'application des mesures administratives de retour à l'équilibre budgétaire. D'autres facteurs peuvent avoir influencé cette diminution : les modifications apportées aux modes de financement, l'absence de crédits réguliers pour les projets non admissibles au FPCQ, la situation financière fragile de certains OBNL et les obligations liées au financement en service de la dette pour les projets de 100 000 \$ et plus, ainsi que la diminution du taux de subvention du MCC, comme cela a déjà été expliqué.

36. MCC, *Évaluation de l'intervention ministérielle en matière de biens meubles et immeubles*, Bilan, 1997, p. 8.

Tableau 18. Réponses au sondage réalisé auprès des clients-partenaires : atteinte des objectifs du projet

Question posée : À la suite de votre expérience comme bénéficiaire du PAI, quelle est, selon vous, la principale force de ce programme?	
Nombre de répondants	29
Extrait des commentaires des clients-partenaires <i>Offrir du soutien pour faire une demande d'aide financière.</i> <i>Soutien financier à la modernisation et mise à jour des équipements télévisuels.</i> <i>Aide à conserver notre patrimoine.</i> <i>Programme essentiel pour la concrétisation d'un projet d'immobilisation lié au secteur culturel.</i> <i>Viser vraiment à soutenir le développement du média et à assurer sa pérennité.</i> <i>L'agent de liaison au MCC.</i> <i>Aide accordée aux OBNL qui disposent de peu de liquidités pour acquérir de nouveaux équipements.</i> <i>Permettre de redonner vie à un lieu remarquable.</i> <i>Permettre de protéger et de restaurer le patrimoine bâti.</i> <i>Accompagnement tout au long du processus.</i> <i>La relative facilité du formulaire en ligne.</i> <i>Aider les organismes à maintenir les immobilisations en BONNE SANTÉ.</i> <i>L'aide monétaire pour conserver notre bâtiment patrimonial.</i> <i>Faciliter les démarches.</i> <i>L'accès au financement pour des travaux de restauration de biens patrimoniaux.</i> <i>Information transmise par la personne-ressource par téléphone et par courriel.</i> <i>L'aide financière et le suivi avec les conseillers.</i> <i>Financement de projets immobiliers.</i> <i>Nous permettre d'arrimer notre vision du développement de la culture avec nos équipements spécialisés.</i> <i>Ampleur des montants et possibilité de mises à niveau des équipements.</i> <i>Une équipe de professionnels aidante et proactive toujours présente durant les étapes de la démarche.</i> <i>L'aide financière permet d'accomplir les projets qui seraient difficilement réalisables sans aide.</i> <i>Il permet de sauvegarder le patrimoine bâti et de sauver les biens classés, une richesse pour le Québec.</i> <i>Nous soutenir financièrement et professionnellement dans la réalisation d'un projet important pour la compagnie.</i> <i>Nous permet de réaliser des projets que nous n'aurions pas les moyens de faire seuls.</i>	

Les répondants au sondage ont indiqué que la préservation de nos biens culturels, la sauvegarde du patrimoine, l'accompagnement professionnel et les outils qui contribuent à assurer la qualité des projets comptent parmi les principales forces du PAI.

L'aide financière du PAI répond aux besoins à long terme et aux besoins à court terme. Les interventions sont nécessaires autant en ce qui concerne le développement que le maintien des infrastructures en bon état conformément aux normes en vigueur.

4.2 LES ATTENTES DU MILIEU DE LA CULTURE

Les consultations réalisées pour le renouvellement de la politique culturelle du Québec en 2015 et en 2016 ont démontré l'importance d'effectuer une lecture des besoins sous l'angle du développement durable et selon le territoire. Plus précisément, ces consultations ont mis en évidence les éléments nécessaires au bon fonctionnement des services publics, du point de vue des usagers de ces services, soit le financement intégré et partagé pour soutenir les projets culturels, dans le respect des principes de développement durable.

Les instances municipales et régionales sont au cœur de la réalisation des projets qui touchent les biens culturels. Les consultations réalisées dans le contexte du renouvellement de la politique culturelle ont aussi fait ressortir le fait que les promoteurs n'ont pas toujours une connaissance approfondie des

réalités du milieu culturel³⁷. De ce point de vue, le partenariat est essentiel. L'expertise de toutes les parties prenantes d'un projet en immobilisations (représentants des secteurs spécialisés, gestionnaires de projet, professionnels et experts, ainsi qu'usagers) contribue à sa réussite.

4.3 LES ORIENTATIONS GOUVERNEMENTALES

Le gouvernement du Québec détermine chaque année ses objectifs pour une période de 10 ans en ce qui concerne les investissements pour les infrastructures publiques. D'une part, cette planification permet au gouvernement de rendre sécuritaires les lieux publics et d'assurer le maintien des actifs. D'autre part, elle permet d'assurer la réalisation des grands projets du gouvernement, comme le Plan Nord³⁸.

Le MCC participe à cette planification. Il a déterminé des objectifs inscrits au Plan annuel de gestion des investissements publics en infrastructures 2017-2018.

Orientation : Favoriser l'accès à la culture ainsi sa diffusion.

Objectifs :

- Prévenir la détérioration des immeubles et des équipements des organismes et des sociétés d'État;
- Assurer l'accès à des infrastructures conformes aux normes à la clientèle des organismes et des sociétés d'État;
- Maintenir des conditions adéquates de présentation et de conservation des biens et des œuvres d'art³⁹.

Le PQI est donc un outil privilégié pour assurer l'accès à des équipements culturels de qualité. La contribution financière du MCC (y compris les investissements prévus pour les sociétés d'État du portefeuille ministériel) vise à soutenir, dans toutes les régions du Québec, des projets de modernisation et de rénovation dans les grands secteurs d'intervention que sont les arts de la scène, les arts visuels, les métiers d'art, les bibliothèques publiques, les institutions muséales, le patrimoine et les archives, les médias communautaires ainsi que les radios autochtones, répondant ainsi aux besoins actuels des artistes, des intervenants culturels et des clientèles⁴⁰. Les projets soutenus par le PAI contribuent à la réalisation de ces objectifs.

37. MCC, Consultations pour le renouvellement de la politique culturelle. Instances municipales et régionales, automne, 2016, p. 95. (Document non publié)

38. SCT, *Les infrastructures publiques du Québec. Plan québécois des infrastructures 2016-2026*, [En ligne], 2016.

39. « Les Plans annuels de gestion des investissements en publics en infrastructures 2017-2018 (Partie III) », dans SCT, *Les infrastructures publiques du Québec. Plan québécois des infrastructures 2017-2027*, p. 113-120, [En ligne], 2017.

40. MCC, *Rapport annuel de gestion 2016-2017*, p. 34.

4.4 LES FINALITÉS ET LES OBJECTIFS DU PAI

La raison d'être du programme met en contexte ses différentes interventions :

Le PAI contribue au développement culturel en permettant l'amélioration des biens culturels devant répondre aux normes et aux standards professionnels, de même qu'en protégeant et en mettant en valeur des biens patrimoniaux dans une perspective de développement durable⁴¹.

Les objectifs du PAI ont été précisés en 2016. Les objectifs spécifiques ont aussi été revus de façon à ce qu'ils soient liés aux extrants. Comme suite aux constats formulés dans la première partie de ce rapport, la mise en œuvre du mécanisme de suivi des indicateurs sur les effets permettra de revoir les objectifs en fonction des résultats recherchés. Le cas échéant, la révision des objectifs prendra en compte les commentaires du SCT en évitant de référer aux moyens et de façon à bien mesurer les résultats obtenus. Des droits et des obligations décrits dans la convention sont expliqués dans la norme, mais très brièvement. Le client-partenaire doit donc demander une copie de la convention pour prendre connaissance de ses droits et obligations.

CONSTATS SUR LA PERTINENCE

- Le programme s'inscrit dans la mission du MCC.
- Le programme s'inscrit dans les objectifs du PQI 2017-2027 et du Plan annuel de gestion des investissements publics en infrastructures 2017-2018.
- Le programme est pertinent de l'avis des clients partenaires; il répond à leurs attentes.
- Les objectifs ont été revus en 2016, mais le mécanisme de suivi des indicateurs qui mesure les effets du programme n'est pas opérationnel.
- La norme est complète du point de vue de ses composantes, mais la section « Droits et obligations » pourrait reprendre les grandes lignes de la convention d'aide pour informer les promoteurs des projets dès qu'ils manifestent un intérêt envers le programme.

41. Modèle logique du PAI, annexe I.

CONCLUSION

Le PAI atteint ses objectifs de soutenir les projets en immobilisations. Il soutient les projets admissibles dans le respect de la mission du FPCQ et des principes directeurs du PQI.

L'évaluation a mis en évidence la pertinence du programme et le taux de satisfaction élevé des clients-partenaires qui ont bénéficié d'une subvention. L'accompagnement des clients-partenaires est sans conteste un point fort de la gestion du programme, autant du point de vue des outils mis à la disposition des conseillers régionaux que de celui des clients-partenaires qui peuvent compter sur l'aide du MCC à chacune des étapes de la réalisation de leur projet.

Toutefois, l'application des mesures administratives de retour à l'équilibre budgétaire, au cours de l'année financière 2014-2015, a considérablement diminué le nombre de projets soutenus en immobilisations. Cela a eu des conséquences sur l'accès au soutien financier pour les organismes dont la situation financière est instable, sur le processus de priorisation des projets et les modalités de financement, de même que pour les propriétaires qui ont des projets de moins grande envergure à réaliser, des projets qui pourraient être soutenus par des crédits réguliers si du capital était disponible sous cette forme plutôt qu'en service de la dette.

En outre, le PAI a été l'objet de plusieurs modifications au cours des dernières années, plus particulièrement en ce qui concerne les modalités de financement et la gestion des projets. Afin de s'adapter aux transformations, le MCC a offert un accompagnement optimal au bénéficiaire d'une subvention et des moyens ont été mis en place pour assurer la qualité des projets soutenus.

ANNEXE I MODÈLE LOGIQUE DU PAI

(21 mars 2017)

Raison d'être

Le PAI contribue au développement social, culturel et économique par l'amélioration des biens culturels devant répondre aux normes et aux standards professionnels, de même qu'en protégeant et en mettant en valeur des biens patrimoniaux dans une perspective de développement durable.

Il favorise l'accessibilité et la participation citoyenne aux arts et à la culture, le renforcement de l'identité et du sentiment d'appartenance ainsi que le renforcement de la création artistique.

Objectifs généraux

- Favoriser l'accès et la participation des citoyens à la vie culturelle et artistique.
- Susciter le développement de la création artistique.
- Contribuer à l'affirmation de l'identité culturelle québécoise et au renforcement du sentiment d'appartenance.

Objectifs spécifiques

Soutenir les demandes qui mettent en évidence un besoin d'intervention sur un bien culturel.

Intervention sur une œuvre d'art public

Protéger, par la restauration ou la délocalisation, des œuvres d'art public détériorées ou en danger d'endommagement, ce qui contribue à maintenir les services que ces œuvres confèrent aux citoyens, dont l'accès à l'art public.

Intervention sur un bien meuble ou acquisition d'équipement spécialisé

Faciliter l'acquisition ou le remplacement de biens meubles et d'équipements spécialisés nécessaires aux activités des acteurs des milieux de la culture et des communications, ce qui contribue à maintenir ou à bonifier les services qu'ils offrent.

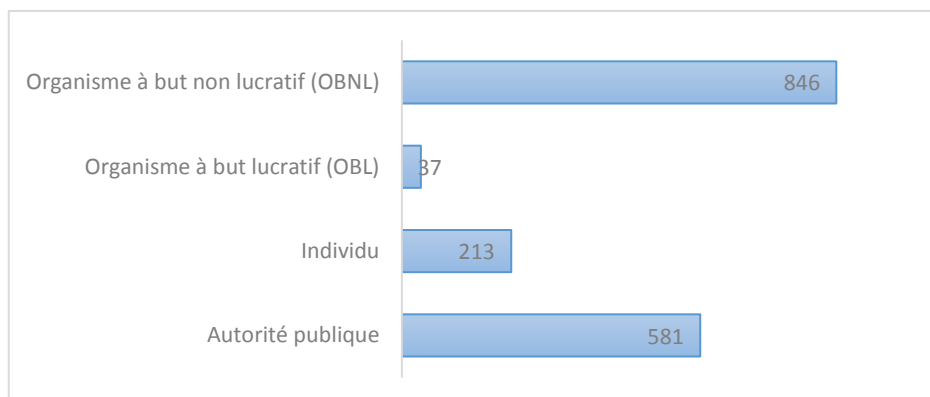
Intervention sur un immeuble

- a) Restaurer ou mettre en valeur des biens ayant une valeur patrimoniale reconnue, ce qui contribue à leur préservation pour l'ensemble des citoyens, ainsi qu'à leur accessibilité.
- b) Acquérir, maintenir, remplacer, ajouter et améliorer des immeubles à vocation culturelle nécessaires pour les activités des acteurs des milieux de la culture et des communications, ce qui contribue à maintenir ou à bonifier les services qu'ils offrent.

Clientèle

La clientèle admissible au programme comprend les propriétaires de biens ayant un intérêt patrimonial (individus, autorités publiques et organismes) et les propriétaires de biens culturels (autorités publiques et organismes) incluant les propriétaires d'œuvres d'art public⁴².

Figure 17. Répartition des demandes d'aide financière (toutes demandes) pour le PAI, 2006 à 2016 selon le statut juridique du client-partenaire



Source : di@pason, mars 2017

Selon l'ensemble des demandes d'aide financière transmises au MCC pour le PAI de 2006 à 2016, soit 1677 demandes, le statut de la clientèle se répartit comme suit : la moitié de la clientèle (50 %) est constituée d'organismes à but non lucratif et l'autre moitié comprend les autorités publiques (35 %), les individus (13 %) et les organismes à but lucratif (2 %).

La nature de l'intervention

À la suite d'une analyse de leur dossier de demande d'aide financière, le MCC soutient les clients-partenaires qui sont admissibles au PAI dans la réalisation de leur projet de restauration ou de délocalisation d'œuvres d'art public, de maintien ou de bonification des équipements et des infrastructures nécessaires pour leurs activités dans des domaines culturels et des communications. Une aide est également accordée au projet de conservation ou de mise en valeur de biens patrimoniaux.

Intrants

Ressources financières

- Les prévisions budgétaires⁴³ de 2016-2017 à 2018-2019 pour le PQI et le FPCQ sont respectivement de 162 M\$ et de 4,9 M\$.

Ressources humaines

- Direction des immobilisations : cinq professionnels, une technicienne et une directrice.
- Directions régionales : plus de 25 professionnels à temps partiel, soit de 12 à 15 employés en équivalent temps complet (ETC) selon les projets soumis.

42. Les organismes autres que budgétaires énumérés à l'annexe 2 de la Loi sur l'administration financière et le Musée des beaux-arts de Montréal ne font pas partie de la clientèle admissible au PAI.

43. Les prévisions sont calculées en date du 18 janvier 2017 pour la période qui se termine le 31 mars 2017.

- Direction des ressources financières et matérielles : deux professionnels à temps partiel pour la planification et le suivi budgétaire, la négociation et le traitement des versements.
- Secrétariat général et bureau de la sous-ministre : un professionnel à temps partiel à la vérification interne.

Activités

Directions régionales

- Accompanyer les clients-partenaires au moment de l'élaboration et du dépôt des demandes d'aide financière.
- Analyser les demandes d'aide financière.
- Formuler des recommandations aux autorités au sujet des demandes d'aide financière.
- Confirmer, auprès des clients-partenaires, le montant de la subvention attribuée.
- Soutenir les clients-partenaires au cours du processus de réalisation des projets jusqu'à la livraison et à la mise en paiement des ouvrages.
- Suivre la réalisation des travaux.
- Effectuer une vérification préliminaire des pièces justificatives liées à la réalisation du projet avant d'effectuer les paiements.

Direction des immobilisations

- Administrer et coordonner le PAI et assurer le suivi des règles applicables.
- Appuyer et conseiller les directions régionales, principalement au cours des différentes étapes préalables à l'annonce des projets : l'avant-projet, l'étude de faisabilité et la définition du projet.
- Assurer le lien et la consolidation des avis sectoriels émis par les différentes directions du MCC responsables des secteurs d'intervention liés aux projets : patrimoine, archéologie, arts de la scène, bibliothèque, etc.
- Produire des avis touchant les aspects normatifs, la gestion de projet et l'architecture, en concordance avec les orientations ministérielles.
- Collaborer avec la Direction des ressources financières et matérielles à la planification et au suivi budgétaire des projets.
- Développer des règles et des modalités d'application venant encadrer la gestion des projets, comme le *Guide de gestion des contrats* et le *Processus d'élaboration d'un projet de construction* et produire divers outils et documents de références à l'intention des directions régionales et des clientèles du programme.
- Participer à l'approbation des règles qui encadrent les concours d'architecture prévus pour les projets qui y sont assujettis.
- Harmoniser le PAI aux programmes d'aide financière complémentaires et maintenir les liens avec ces programmes, notamment l'aide à la restauration du Conseil du patrimoine religieux du Québec (CPRQ), le PAIP et les programmes d'infrastructures et de soutien au fonctionnement d'organismes relevant de différents ministères provinciaux et fédéraux.

Service d'intégration des arts à l'architecture

Dans le cadre d'une demande d'aide financière pour la restauration ou la délocalisation d'une œuvre d'art public :

- Accompanyer les clients-partenaires au moment de l'élaboration et du dépôt des demandes d'aide financière.

- Analyser les demandes d'aide financière.
- Formuler des recommandations aux autorités au sujet des demandes d'aide financière.
- Confirmer, auprès des clients-partenaires, le montant de la subvention attribuée.
- Soutenir les clients-partenaires au cours du processus de réalisation des projets.
- Effectuer une vérification des pièces justificatives et du rapport d'utilisation de la subvention.
- Demande de versement de l'aide financière.

Direction des ressources financières et matérielles

- Effectuer le suivi du service de dette.
- Effectuer la vérification budgétaire.
- Intégrer les orientations du PQI.
- Valider l'analyse financière par ratio.
- Négocier avec les institutions financières prêteuses, lorsque requis.
- Assurer le versement de la subvention.

Vérification interne

- Effectuer une reddition de comptes (vérification) au cours de la réalisation du projet, lorsque demandé par le MCC pour les interventions concernées⁴⁴.
- Confirmer les montants accordés en subvention.
- Analyser les redditions de comptes préparées par les clients-partenaires.
- Effectuer la vérification finale.

Extrants

La réalisation de projets de maintien d'actifs et de remplacement (infrastructures existantes) qui contribuent à maintenir l'offre de service. – Priorité 1

L'intervention est liée à une demande d'aide soumise par les clients-partenaires pour un projet qui vise :

- la restauration d'œuvres d'art public;
- le remplacement de biens meubles et d'équipements spécialisés vétustes;
- la rénovation et la mise aux normes d'infrastructures culturelles;
- la restauration et la mise en valeur de biens patrimoniaux.

L'ajout ou l'amélioration d'une infrastructure (nouvelle infrastructure) qui contribue à bonifier l'offre de service. – Priorité 2

L'intervention est liée à une demande d'aide soumise par les clients-partenaires pour un projet qui vise :

- l'acquisition de biens meubles et d'équipements spécialisés;

44. Dans certains cas, les projets qui visent l'achat d'équipements spécialisés ne requièrent pas de travaux de construction et ne nécessitent pas de vérification au cours de la réalisation du projet.

- le réaménagement, la construction et l'agrandissement d'infrastructures culturelles.

Des projets de qualité (maintien d'actifs, remplacement, ajout et amélioration).

Phase de planification

- La demande est analysée afin de vérifier la pertinence du besoin, l'admissibilité du projet et sa faisabilité.

Phase de réalisation

- Un suivi du projet est effectué par la direction régionale.

Vérification interne

- Vérification en cours de projet.
- Vérification au terme du projet.

Les effets

À court terme

- Amélioration de la valeur du parc immobilier patrimonial et culturel.
- Maintien ou bonification des services offerts.
- Amélioration de la qualité des biens culturels.
- Prévention (empêche la détérioration d'un bien culturel).
- Accès à l'art public maintenu.
- Augmentation de la satisfaction des usagers.

À moyen terme

- Amélioration de l'offre de services aux citoyens.
- Augmentation de la proximité des services pour l'utilisateur partout sur le territoire.
- Retombées socioéconomiques pour une municipalité, une région.
- Stimulation de l'activité culturelle dans un centre-ville ou sur un territoire.
- Rétention des artistes et des artisans dans leur communauté.

À long terme

- Développement de la création artistique.
- Impact social à plus long terme (amélioration du cadre de vie des citoyens).
- Amélioration de l'accès aux biens, aux activités et aux services culturels pour la population.
- Participation accrue des citoyens à la vie culturelle et artistique.
- Renforcement du sentiment d'appartenance de la population.
- Affirmation de l'identité culturelle québécoise.
- Développement durable des biens culturels.

ANNEXE II COMITÉ DE SUIVI DE L'ÉVALUATION

Comité de suivi de l'évaluation

Christian Bédard, conseiller en développement culturel
Direction de l'Outaouais, de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nord-du-Québec

Myriam Boivin-Villeneuve, conseillère en évaluation de programmes
Secrétariat général et bureau de la sous-ministre

Chantal Bouchard, conseillère en évaluation de programmes responsable de l'évaluation
Secrétariat général et bureau de la sous-ministre

Pascale Demers, directrice
Direction des immobilisations

Isabelle Gosselin, adjointe exécutive
Secrétariat général et bureau de la sous-ministre

Annie Goudreault, directrice
Direction de la Montérégie

Nicolas Julien, adjoint à la direction
Direction des ressources financières et matérielles

Julie Lévesque, directrice et présidente du comité
Secrétariat général et bureau de la sous-ministre

Caroline Magnan, coordonnatrice
Direction des immobilisations

Maryline Tremblay, coordonnatrice
Intégration des arts à l'architecture

Collaborations

Pascale Bureau, Intégration des arts à l'architecture

Frédéric Hamelin, Direction du livre, de l'audiovisuel et de la recherche

Mario Pelletier et **Daniel Verret**, Direction des programmes et du développement culturel numérique

Serge Pouliot, Secrétariat général et Bureau de la sous-ministre

David Thiffeault, Direction des ressources financières et matérielles

ANNEXE III DÉROULEMENT DE LA COLLECTE DES DONNÉES

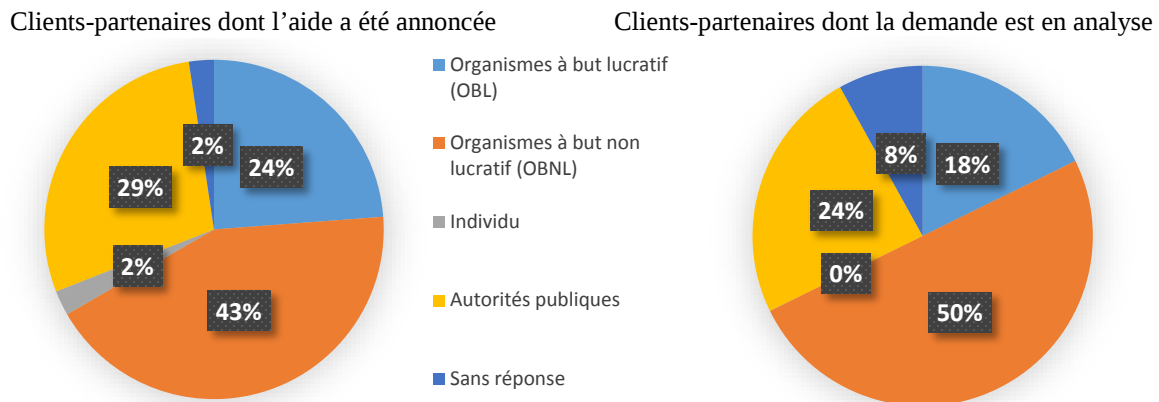
Le sondage auprès des clients-partenaires

Le sondage réalisé comprend deux questionnaires (un pour chaque groupe de répondants), soit les bénéficiaires d'une aide annoncée et les demandeurs dont le projet est en analyse.

Le sondage couvre les trois dernières années financières, soit 2014-2015, 2015-2016 et 2016-2017. Il s'est déroulé du 29 mars au 12 avril 2017. Deux rappels ont été envoyés, le 4 avril et le 10 avril 2017. Les listes de répondants ont été constituées à partir du système di@pason.

Pour la clientèle dont la subvention a été annoncée, le taux de réponse a été de 38 % (29 personnes sur 75). Et le taux de réponse des clients-partenaires dont la demande est en analyse est de 41 % (39 sur 94 personnes).

Figure 18. Proportion de répondants au sondage auprès des clients-partenaires



Pour les deux groupes de répondants, 16 régions sur une possibilité de 17 sont représentées. Aucun répondant n'a indiqué avoir reçu une aide financière destinée à un projet qui se déroulait dans la région du Nord-du-Québec. Cependant, sept personnes n'ont pas donné de réponse à cette question.

Les répondants rejoints sont représentatifs de l'ensemble des clients-partenaires (voir le modèle logique du programme, annexe I).

Les entrevues avec les directions régionales

Les rencontres se sont déroulées par téléphone à l'exception de l'entrevue avec la Direction régionale Capitale Nationale/Chaudière-Appalaches rencontrée dans une salle au MCC, car cette direction est logée à la même adresse que le MCC.

Les entrevues se sont tenues du 9 au 31 mars; toutes les directions régionales ont été rencontrées. Les entrevues ont duré de 60 à 90 minutes et de 1 à 3 personnes étaient présentes pour chaque entrevue.

Les entrevues avec les secteurs spécialisés au MCC ainsi qu'avec les sociétés d'État

Les entrevues avec les organismes se sont toutes déroulées le mercredi 12 avril 2017. Elles ont duré en moyenne 30 minutes. Au total, cinq personnes ont été rencontrées.

Les organismes rencontrés sont :

- BAnQ
- CALQ
- CCQ

Entre le 26 avril au 12 mai 2017, les secteurs suivants ont été rencontrés :

- | | |
|---|---|
| • Direction des ressources financières et matérielles | • Ententes de développement culturel (PAIP) |
| • Secteur numérique | • Livre et bibliothèque |
| • Direction du patrimoine culturel | • Archéologie |
| • Affaires autochtones | • Service d'intégration des arts à l'architecture |

Un secteur et une société d'État n'ont pu être rencontrés :

- Médias communautaires
- SODEC

Au moment de la préparation du cadre d'évaluation et de la collecte des données, la Direction des immobilisations a été rencontrée lors de deux entretiens, en janvier et en mai 2017.

ANNEXE IV LISTE DES PROGRAMMES SIMILAIRES CONSULTÉS

Programme d'immobilisation en entrepreneuriat collectif	QUÉBEC Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation, Programme d'immobilisation en entrepreneuriat collectif
Programme d'infrastructures Québec-Municipalités (PIQM) volet 5	QUÉBEC Ministère des Affaires municipales et de l'Organisation du territoire Programme d'infrastructures Québec-Municipalités (PIQM)
Appui au développement des attraits touristiques (PADAT)	QUÉBEC Ministère du Tourisme Appui au développement des attraits touristiques (PADAT)
Fonds des petites collectivités	CANADA Infrastructure Canada Nouveau Fonds Chantiers Canada 2014 : volets Infrastructures provinciales-territoriales
Subvention aux organismes de mise en valeur du patrimoine	ONTARIO Subventions Ontario (en français)
Demande de financement de projet d'infrastructure émergent	SASKATCHEWAN Demande de financement de projet d'infrastructure émergent
Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire	Fonds du Canada pour l'investissement en culture Ligne directrices
Fonds du Canada pour les espaces culturels (fédéral)	Fonds du Canada pour les espaces culturels

Les éléments de comparaison suivants ont été retenus :

- Objectifs et finalités
- Sources de financement
- Clientèle
- Intervention
- Législation
- Accompagnement
- Critères d'évaluation
- Responsabilités relatives à l'aide
- Modalités de financement
- Mécanismes de suivi
- Mécanismes de concertation

ANNEXE V BIENS CULTURELS ADMISSIBLES

Œuvres d'art public

Biens patrimoniaux

Équipements culturels

- Bibliothèques publiques et centres régionaux de services aux bibliothèques publiques;
- Centres d'archives agréés ou admissibles à l'agrément;
- Institutions muséales reconnues;
- Centres de formation, de production ou de diffusion voués aux arts visuels, médiatiques, de la scène, à la création littéraire, aux métiers d'art, soutenus par le CALQ ou admissibles à une telle aide;
- Centres de production de livres adaptés soutenus par le CALQ ou par la SODEC ou admissibles à une telle aide;
- Médias communautaires et radios autochtones soutenus au fonctionnement de façon récurrente ou admissibles à une telle aide;
- Équipements multifonctionnels;
- Centres d'interprétation, de formation, de production ou de diffusion de la culture autochtone pour les communautés autochtones et les villages nordiques.

Interventions admissibles

- La restauration ou la délocalisation d'une œuvre d'art public;
- L'acquisition et l'installation d'un bien meuble ou d'un équipement spécialisé;
- La restauration d'un bien meuble;
- Les travaux de construction d'un immeuble (nouvelle construction, agrandissement, rénovation, restauration, recyclage, mise aux normes, aménagement, consolidation de vestiges, etc.) exécutés par un entrepreneur détenant la licence appropriée de la Régie du bâtiment du Québec;
- La restauration ou la conservation d'un immeuble ayant une valeur patrimoniale significative;
- La restauration ou la conservation d'un bien patrimonial protégé par le gouvernement en vertu de la Loi sur le patrimoine culturel⁴⁵, et d'un bien patrimonial visé par cette loi;
- L'acquisition d'un terrain en vue de l'aménagement d'un équipement culturel admissible au programme par un organisme à but non lucratif ou une coopérative recevant soit une aide récurrente au fonctionnement de la ministre, du CALQ ou de BANQ, soit une aide récurrente de la ministre ou de la SODEC;
- L'acquisition d'un immeuble en vue d'y aménager un équipement culturel admissible au programme;

45. RLRQ, chapitre P-9.001.

- Une intervention archéologique (fouilles, surveillance ou inventaire) associée aux travaux d'excavation liés à un bien admissible dans le cadre d'une intervention admissible au programme, sous réserve de l'obtention d'un permis de recherche archéologique;
- Les travaux nécessaires pour maintenir l'intégrité du patrimoine archéologique d'un site archéologique classé (irrigation, stabilisation, enrochement, etc.), lorsque ceux-ci sont exigés par la ministre.

BIBLIOGRAPHIE

CHARBONNEAU, France et Renaud LACHANCE. *Rapport final de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction*, Gouvernement du Québec, [En ligne], 2015. [Rapport final](#) (Page consultée le 14 février 2017).

COMMISSION DE RÉVISION PERMANENTE DES PROGRAMMES. *Cap sur la performance – Sommaire*, Gouvernement du Québec, 2015.

HARVEY, Fernand et Andrée FORTIN (sous la direction de). *La nouvelle culture régionale*, Québec, IQRC, 1995, 255 p.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. *Estimation de la population du Québec par groupe d'âge et sexe au 1^{er} juillet, 2001 à 2014*, [En ligne], 2014. [\[ISQ, Population et démographie, Statistiques et publications\]](#).

PATRIMOINE CANADIEN. *Évaluation du Fonds du Canada pour la formation dans le secteur des arts*, Patrimoine canadien, Gouvernement du Canada, Ottawa, 2014, 76 p.

PATRIMOINE CANADIEN. *Summative Evaluation of the National Arts Training Contribution Program*, Gouvernement du Canada, Ottawa, 2007, 126 p.

STATISTIQUE CANADA. *Les indicateurs de la culture par domaine et sous-domaine, par province et territoire, perspective de l'industrie, annuel (dollars sauf indication contraire)*, Tableau 387-0013, CANSIM base de données, [En ligne], 2016. [\[Statistique Canada, Les indicateurs de la culture et du sport\]](#).

Ministère de la Culture et des Communications

MCC. [Partout, la culture - Politique culturelle du Québec](#), juin 2018, 62 p.

MCC. *Concours d'architecture – Règlement type, gabarit et règles applicables à tous les concours*, Direction des immobilisations, 1^{er} avril 2016.

MCC. *Concours d'architecture – Cadre administratif à l'intention particulière du conseiller professionnel et du promoteur*, Direction des immobilisations, 1^{er} avril 2016.

MCC. *Consultation publique. Synthèse thématique des mémoires*, Document de travail, Bureau du renouvellement de la politique culturelle, 2016. (Document non publié)

MCC. *Guide de gestion des contrats*, [En ligne], avril 2016. [\[MCC, Guide de gestion des contrats\]](#) (Page consultée le 26 janvier 2017).

MCC. *Plan pluriannuel des évaluations de programme du MCC 2016-2021*, Secrétariat général et bureau de la sous-ministre, version du 17 octobre 2016. (Document non publié)

MCC. *Programme d'aide aux immobilisations*, Bien meuble et immeuble, 19 juillet 2016.

MCC. *Révision de la politique culturelle du Québec*, Analyse du contexte externe, 2015. (Document de travail non publié)

MCC. *Évaluation des programmes*. Politique administrative, 2014.

MCC. *Survol*, *Bulletin de la recherche et de la statistique*, n° 20, mars 2012, [En ligne], 2012. [\[ISQ. Impact économique du secteur de la culture et des communications au Québec pour l'année 2009\]](#) (page consultée le 20 janvier 2017).

MCC. *Bilan. Aide aux immobilisations*, Gouvernement du Québec, 2011. (Document non publié)

MCC. *Processus d'élaboration d'un projet de construction*, Guide à l'intention des chargés de projet du ministère et de ses clients-partenaires, [En ligne], 2005, révisé en février 2011. [\[Guide à l'intention des chargés de projet du Ministère et de ses clients-partenaires\]](#) (Page consultée le 26 janvier 2017).

MCC. *Équipements culturels*, Programme 2002-2003, 2002.

MCC. *Équipements culturels*, Programme 2001-2002, 2001.

MCC. Évaluation de l'intervention ministérielle en matière de biens meubles et immeubles des domaines de la culture et des communications, Bilan d'intervention, 1997. (Document non publié)

MCC. Évaluation de l'intervention ministérielle en matière de biens meubles et immeubles des domaines de la culture et des communications, Rapport d'évaluation, 1997. (Document non publié)

MCC. *Évaluation des programmes*, 1997. (Document non publié)

MCC. Plan stratégique 2012-2016, 2013.

MCC. Plan stratégique 2008-2011, 2008.

MCC. *Politique d'intégration des arts à l'architecture et à l'environnement des bâtiments et des sites gouvernementaux et publics*, Décret 955-96, [En ligne], 1996. [\[www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=3355&tx_lesecrits_pi1%5becrit%5d=492&cHash=10293d4065a3350c655fdcadcd6ff604\]](http://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=3355&tx_lesecrits_pi1%5becrit%5d=492&cHash=10293d4065a3350c655fdcadcd6ff604).

MCC. Plan stratégique d'investissements pour les équipements culturels 1995-2005, 1995. (Document non publié)

MCC. *Aide-mémoire. Analyse des états financiers des clients partenaires*, Manuel de gestion, 2016. (Document non publié)

MINISTÈRE DES AFFAIRES CULTURELLES. *Politique culturelle du Québec – Notre culture. Notre avenir*, 1992, 150 p.

MINISTÈRE DES AFFAIRES CULTURELLES. *Équipements culturels*, Programme d'aide 1992-1993, 1988.

MINISTÈRE DES AFFAIRES CULTURELLES. Les orientations concernant le soutien à l'implantation et à l'amélioration des équipements culturels, Direction générale des régions, 1988.

MINISTÈRE DES AFFAIRES CULTURELLES. *Plan d'équipements culturels. Cadre de référence de la démarche*, Service de la recherche et de la planification, 1984.

MINISTÈRE DES AFFAIRES CULTURELLES. *Plan d'équipements culturels*, Service de la recherche et de la planification, 1984.

Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine. *Rapport annuel de gestion 2009-2010*, 2010.

QUÉBEC

Loi sur le développement durable, RLRQ, chapitre D-8.1.1, [En ligne], 2006. [<http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/D-8.1.1>].

Loi sur le ministère de la Culture et des Communications, RLRQ, chapitre M-17.1, c. 14, a. 1, [En ligne sur le site du MCC], 1994. [www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=5245] (Consulté le 6 septembre 2017).

Loi sur les contrats des organismes publics, RLRQ, chapitre c-65.1, [En ligne], 2006. [<http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/C-65.1>].

Secrétariat du Conseil du trésor

SCT. Les infrastructures publiques du Québec. Plan québécois des infrastructures 2017-2027, Plans annuels de gestion des investissements publics en infrastructures 2017-2018, [En ligne], 2017. [www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/budget_depenses/17-18/infrastructuresPubliquesQuebec.pdf].

SCT. Les infrastructures publiques du Québec. Plan québécois des infrastructures 2016-2026, Plans annuels de gestion des investissements publics en infrastructures 2016-2017, [En ligne], 2016. [www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/budget_depenses/16-17/infrastructuresPubliquesQuebec.pdf].

SCT. *Outils d'évaluation des programmes*, Gouvernement du Québec, 2014.

SCT. *Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes*, Gouvernement du Québec, décret 125-2014, [En ligne], 19 février 2014. [www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/actualites/detail-de-la-nouvelle/directive-concernant-levaluation-de-programme-dans-les-ministeres-et-les-organismes/index.html].

SCT. *Actions concertées pour renforcer la lutte contre la collusion et la corruption*, [En ligne], 2011. [www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/secretariat/Plan_daction.pdf] (page consultée le 14 février 2017).

SCT. Plan québécois des infrastructures. Des fondements pour réussir. Plan quinquennal d'investissements 2007-2012, 2007.

SCT. *Cadre de gestion de l'Administration gouvernementale*, Centre de documentation, [En ligne]. [www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/accueil/index.html] (page consultée le 9 janvier 2017).

Vérificateur général du Québec

VGQ. *Rapport du commissaire au développement durable – Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2014-2015*, Application de la Loi sur le développement durable, 2014, chapitre 2.

VGQ. *Rapport à l'Assemblée nationale pour l'année 2002-2003*, Tome I, Intervention gouvernementale dans le secteur des organismes sans but lucratif (OSBL), 2003, chapitre 2.

VGQ. *Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 1994-1995*, Les biens meubles et immeubles du domaine culturel, 1995, chapitre 6.

