

# Programme Aide au fonctionnement pour les organismes de regroupement

Rapport d'évaluation

Avril 2024

**Réalisation**

Secrétariat général et bureau de la sous-ministre  
Ministère de la Culture et des Communications  
225 Grande-Allée Est, Québec (Québec) G1R 5G5

**Collaboration**

Direction de la coordination des programmes  
Direction de Laval, de Lanaudière et des Laurentides  
Direction de l'Outaouais, de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nord-du-Québec  
Direction des communications et des affaires publiques  
Direction des ressources financières et matérielles  
Direction du numérique, des médias et communications

**Approbation**

Nathalie Verge, sous-ministre, le 9 avril 2024

Le Secrétariat général et bureau de la sous-ministre tient à remercier toutes les unités administratives du ministère de la Culture et des Communications, ayant collaboré à l'élaboration de ce cadre d'évaluation.

Le contenu de ce document ne peut être rendu public,  
en tout ou en partie, sans l'autorisation écrite et préalable  
du ministère de la Culture et des Communications.

## TABLE DES MATIÈRES

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES.....</b>                         | <b>3</b>  |
| <b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>                                   | <b>4</b>  |
| <b>LISTE DES FIGURES .....</b>                                    | <b>4</b>  |
| <b>INTRODUCTION .....</b>                                         | <b>5</b>  |
| <b>Description du programme .....</b>                             | <b>6</b>  |
| Historique .....                                                  | 6         |
| Contexte de la mise en œuvre du programme .....                   | 7         |
| Organismes soutenus.....                                          | 8         |
| Composantes du programme .....                                    | 9         |
| Chaîne des résultats.....                                         | 10        |
| Indicateurs.....                                                  | 12        |
| Modèle logique .....                                              | 13        |
| <b>Devis d'évaluation et méthodologie.....</b>                    | <b>14</b> |
| Enjeux évaluatifs.....                                            | 14        |
| Questions d'évaluation .....                                      | 14        |
| Suivi des travaux .....                                           | 15        |
| Portée de l'évaluation .....                                      | 15        |
| Méthodologie .....                                                | 16        |
| Analyse documentaire .....                                        | 16        |
| Entretiens individuels – Intervenants du Ministère .....          | 16        |
| Questionnaire électronique - Bénéficiaires .....                  | 17        |
| Traitement des données .....                                      | 17        |
| Limites de l'approche méthodologique .....                        | 17        |
| <b>Résultats et analyse.....</b>                                  | <b>19</b> |
| Efficacité opérationnelle et d'intervention .....                 | 19        |
| Rôles reconnus .....                                              | 19        |
| Objectifs formulés et atteints.....                               | 19        |
| Conseiller .....                                                  | 21        |
| Communiquer .....                                                 | 24        |
| Regrouper .....                                                   | 27        |
| Former.....                                                       | 30        |
| Développer .....                                                  | 34        |
| Qualité des services .....                                        | 39        |
| Sondages de satisfaction : exigences du Ministère .....           | 39        |
| Analyse de la méthodologie .....                                  | 39        |
| Pistes d'amélioration .....                                       | 40        |
| Pratiques numériques .....                                        | 41        |
| Écoresponsabilité et développement durable.....                   | 43        |
| Synthèse des résultats associés aux indicateurs .....             | 45        |
| Enjeux identifiés par les autorités .....                         | 47        |
| Raison d'être du programme .....                                  | 47        |
| Évolution du contexte et adaptations .....                        | 47        |
| Élargissement de l'admissibilité .....                            | 48        |
| Couverture sectorielle et territoriale.....                       | 50        |
| Sectorielle.....                                                  | 50        |
| Territoriale .....                                                | 51        |
| Accès mutualisé aux ressources et services.....                   | 55        |
| Coordination - analyse 360 de la performance des organismes ..... | 58        |

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Autres enjeux.....                                                             | 58        |
| Efficience de l'intervention .....                                             | 59        |
| Communications .....                                                           | 59        |
| Occasions d'amélioration identifiées par les bénéficiaires .....               | 60        |
| Opportunités d'amélioration identifiées par les intervenants .....             | 60        |
| Complémentarité et risques de chevauchement .....                              | 61        |
| Conformité .....                                                               | 64        |
| Suivi des ententes de fonctionnement.....                                      | 65        |
| Attribution de l'aide financière .....                                         | 65        |
| <b>CONCLUSION.....</b>                                                         | <b>67</b> |
| <b>ANNEXES .....</b>                                                           | <b>68</b> |
| <b>Annexe I Répartition des sommes versées.....</b>                            | <b>69</b> |
| <b>Annexe II Modèle logique .....</b>                                          | <b>70</b> |
| <b>Annexe III Questions d'évaluation .....</b>                                 | <b>71</b> |
| <b>Annexe IV Composition et responsabilités du comité d'évaluation.....</b>    | <b>74</b> |
| <b>Annexe V Répartition régionale des membres (organismes nationaux) .....</b> | <b>75</b> |
| <b>Annexe VI Guide : Sondage de satisfaction.....</b>                          | <b>77</b> |
| <b>Annexe VII Formulaire de réponse : Sondage de satisfaction .....</b>        | <b>78</b> |
| <b>Annexe VIII Pratiques numériques.....</b>                                   | <b>79</b> |
| <b>Annexe IX Pratiques écoresponsables adoptées .....</b>                      | <b>80</b> |
| <b>Annexe X Répartition régionale des membres (organismes nationaux) .....</b> | <b>81</b> |
| <b>Annexe XI Extraits du Mémoire sur la politique culturelle (1991) .....</b>  | <b>83</b> |

## LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

|       |                                                                        |
|-------|------------------------------------------------------------------------|
| ADN   | Agente et agent de développement numérique                             |
| AGA   | Assemblée générale annuelle                                            |
| CALQ  | Conseil des arts et des lettres du Québec                              |
| CRC   | Conseils régionaux de la culture                                       |
| CSEP  | Cadre de suivi et d'évaluation préliminaire                            |
| DNMC  | Direction du numérique, médias et communications                       |
| DPVP  | Direction des partenariats et de la valorisation du patrimoine         |
| DPP   | Direction des politiques et de la prospective                          |
| DCP   | Direction de la coordination des programmes                            |
| MEES  | Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale                      |
| MRC   | Municipalité régionale de comté                                        |
| PAFOR | Programme d'aide au fonctionnement pour les organismes de regroupement |
| RCRCQ | Réseau des conseils de la culture du Québec                            |
| SCT   | Secrétariat du Conseil du trésor                                       |

## LISTE DES TABLEAUX

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tableau 1 : Composantes du programme .....                                                     | 9  |
| Tableau 2 : Chaîne des résultats .....                                                         | 10 |
| Tableau 3 : Annonces et sommes versées .....                                                   | 10 |
| Tableau 4 : Objectifs, résultats et indicateurs .....                                          | 12 |
| Tableau 5 : Étapes de réalisation de l'évaluation .....                                        | 15 |
| Tableau 6 : Nombre d'objectifs formulés par thème (2021-2024).....                             | 20 |
| Tableau 7 : Interventions en service-conseil 2019-2020 (CRC et organismes nationaux)....       | 21 |
| Tableau 8 : Membres individuels et corporatifs (CRC et organismes nationaux).....              | 27 |
| Tableau 9 : Emplois à temps complet (CRC et Organismes nationaux) .....                        | 38 |
| Tableau 10 : Résultats des sondages de satisfaction des membres .....                          | 40 |
| Tableau 11 : Synthèse des résultats du programme .....                                         | 46 |
| Tableau 12 : Répartition des sommes versées (2020-2021, 2021-2022, 2022-2023) .....            | 69 |
| Tableau 15 : Composition et responsabilités du comité d'évaluation .....                       | 74 |
| Tableau 13 : Répartition régionale des membres individuels 2021-2024 (organismes nationaux) 75 |    |
| Tableau 14 : Répartition régionale des membres corporatifs 2021-2024 (organismes nationaux) 76 |    |
| Tableau 16 : Pratiques numériques adoptées* .....                                              | 79 |
| Tableau 17 : Pratiques écoresponsables adoptées* .....                                         | 80 |
| Tableau 18 : Répartition régionale des membres individuels (organismes nationaux) .....        | 81 |
| Tableau 19 : Répartition régionale des membres corporatifs (organismes nationaux) .....        | 82 |

## LISTE DES FIGURES

|                                                                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>Figure 1 : Membres et personnes touchés par le service-conseil 2019-2020 (CRC) .....</i>                 | <i>22</i> |
| <i>Figure 2 : Membres et personnes touchés par le service-conseil 2019-2020 (organismes nationaux).....</i> | <i>22</i> |
| <i>Figure 3 : Recherches, études, mémoires et articles (organismes nationaux) .....</i>                     | <i>23</i> |
| <i>Figure 4: Outils de diffusion d'information (CRC) .....</i>                                              | <i>26</i> |
| <i>Figure 5 : Outils de diffusion d'information (organismes nationaux) .....</i>                            | <i>26</i> |
| <i>Figure 6 : Membres individuels et corporatifs (CRC).....</i>                                             | <i>28</i> |
| <i>Figure 7 : Membres individuels et corporatifs (organismes nationaux) .....</i>                           | <i>29</i> |
| <i>Figure 8 : Événements nationaux (organismes nationaux) .....</i>                                         | <i>30</i> |
| <i>Figure 9 : Formations de groupe et participant[e]s (CRC) .....</i>                                       | <i>32</i> |
| <i>Figure 10 : Formations individuelles et participant[e]s (CRC).....</i>                                   | <i>32</i> |
| <i>Figure 11 : Formations et participant[e]s (organismes nationaux) .....</i>                               | <i>34</i> |
| <i>Figure 12 : Contribution des partenaires (CRC) .....</i>                                                 | <i>37</i> |
| <i>Figure 13 : Contribution des partenaires (organismes nationaux) .....</i>                                | <i>38</i> |
| <i>Figure 14 : Répartition régionale des membres (organismes nationaux).....</i>                            | <i>52</i> |
| <i>Figure 15 : Répartition régionale des membres et de la population (organismes nationaux) 53</i>          |           |
| <i>Figure 16 : Répartition des membres par MRC (CRC).....</i>                                               | <i>54</i> |
| <i>Figure 17 : Modèle logique .....</i>                                                                     | <i>70</i> |

# INTRODUCTION

En cohérence avec la mission du Ministère de la Culture et des Communications (ci-après, le Ministère) qui vise à « contribuer au rayonnement de la culture et des communications, à l'épanouissement individuel et collectif de la population ainsi qu'à la mise en place d'un environnement propice à la création et à la vitalité des territoires<sup>1</sup> », le soutien financier octroyé dans le cadre du programme Aide au fonctionnement pour les organismes de regroupement (PAFOR) soutient, depuis 2006, la concertation des acteurs de la culture et des communications, ainsi que l'offre de services aux artistes et organismes, « dans le but de soutenir l'expression de la vie culturelle et la diversité de l'information sur le territoire <sup>2</sup>».

De récentes modifications apportées à la [Directive sur l'évaluation de programmes dans les ministères et organismes](#) ont eu pour effet d'alléger l'obligation associée à de la reddition de comptes du PAFOR pour les exercices financiers de 2017-2018 à 2022-2023, rendant obligatoire uniquement la transmission d'un bilan au SCT. L'équipe de la fonction d'évaluation du Secrétariat général et bureau de la sous-ministre (SGBSM) a ainsi pu réaliser le mandat d'évaluation du programme Aide au fonctionnement pour les organismes de regroupement en portant une attention accrue aux besoins d'informations recueillies auprès des autorités du Ministère.

Le présent rapport décrit d'abord le PAFOR et le contexte de sa mise en œuvre. Suivent le devis, qui inclut la méthodologique retenue et les limites de l'approche privilégiée, ainsi que la présentation et l'analyse des résultats associés aux indicateurs présents à la norme en vigueur. L'analyse des enjeux soulevés par les autorités et par l'équipe de la fonction d'évaluation vient compléter.

Ce rapport, tout comme le cadre l'ayant précédé, a été recommandé par le comité de l'évaluation et approuvé par la sous-ministre, conformément à la politique administrative d'évaluation en vigueur au Ministère.

---

<sup>1</sup> [Extrait de l'énoncé de mission](#). Ministère de la Culture et des Communications, 2020.

<sup>2</sup> [Extrait de la norme du programme en vigueur](#). Ministère de la Culture et des Communications, 2021.

## DESCRIPTION DU PROGRAMME

Cette section apporte une vision d'ensemble de l'intervention. Elle présente les grandes lignes de l'historique du programme, le contexte de sa mise en œuvre et la liste des organismes soutenus.

Le programme favorise le regroupement des services et de l'expertise des secteurs et territoires, dans le but d'optimiser la concertation entre les partenaires locaux, régionaux et nationaux. Les organismes de regroupement sont des interlocuteurs privilégiés pour le Ministère en raison de leur connaissance approfondie des secteurs et territoires qu'ils représentent. En soutenant le fonctionnement des organismes de regroupement, le Ministère contribue à la réalisation des plans d'action de ces organismes qui, à leur tour, aident les artistes et organismes. Les organismes admis dans le cadre du programme remplissent les rôles suivants :

- Conseiller : agir à titre d'expert-conseil auprès des milieux, partenaires et instances publiques ;
- Communiquer : exercer une veille stratégique et agir comme relayeur d'information auprès des acteurs culturels et des communications et contribuer à la promotion du milieu ;
- Regrouper : faciliter et soutenir la concertation et le rassemblement des milieux culturels et des communications et favoriser les relations avec les partenaires du secteur ou sur le territoire ;
- Former : assurer le développement des compétences et la formation continue des artistes et des travailleurs culturels et des communications, dans leur secteur ou sur leur territoire ;
- Développer : initier, mener et soutenir des projets de développement structurants en regard des priorités et des enjeux régionaux ou nationaux.

Les directions suivantes sont impliquées dans la mise en œuvre du programme:

- Direction de la coordination des programmes (DCP)
- Direction des partenariats et de la valorisation du patrimoine (DPVP)
- Direction du numérique, des médias et communications (DNMC)
- Direction du statut de l'artiste et développement des compétences
- Directions régionales (DR)
- Direction de l'Outaouais, de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nord-du-Québec
- Direction de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches
- Direction de la Mauricie, de l'Estrie et du Centre-du-Québec
- Direction de la Montérégie
- Direction de Laval, Lanaudière et des Laurentides
- Direction des services à la clientèle de l'Île de Montréal
- Direction du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine
- Direction du Saguenay-Lac-Saint-Jean et de la Côte-Nord.

## HISTORIQUE

Les organismes de regroupement soutenus sont répartis en deux catégories. Une première rassemble les organismes à portée régionale, soit les Conseils régionaux de la culture (CRC), reconnus par une décision du Conseil des ministres en 1977 dans la foulée du livre vert de Jean-Paul L'allier. Les CRC sont des partenaires du Ministère dans le développement culturel régional, tout en représentant leurs membres auprès des instances publiques. Le programme

soutient également des organismes à portée nationale qui œuvrent dans différents secteurs et dont les membres sont répartis dans l'ensemble des régions administratives du Québec.

Avant 2006, année au cours de laquelle le PAFOR est mis en œuvre à la suite de la révision de l'ensemble des programmes d'aide financière du Ministère, les regroupements nationaux ont été soutenus dans le cadre du programme Soutien aux associations, organismes et regroupements nationaux. Les CRC ont quant à eux été d'abord soutenus par le programme Soutien à la concertation régionale et locale et ensuite par le biais d'ententes spécifiques dans le cadre du Programme d'aide aux initiatives de partenariat (PAIP). Soulignons qu'en 2000, les CRC se rassemblent pour former le Réseau des conseils régionaux de la culture (RCRCQ). Comme le mentionne le rapport annuel 2021-22 du RCRCQ, « La présidence et le comité exécutif portent les actions, représentations et communications déterminées par les directions générales des CRC en conseil d'administration<sup>3</sup> ». Les CRC sont soutenus par le PAFOR depuis 2008.

Fait à souligner, la liste des organismes à portée nationale soutenus a beaucoup évolué au fil des années. À titre d'exemple, autour de 2006, un programme a été créé spécifiquement dans le but de répondre aux besoins des regroupements du secteur du patrimoine. En 2013, ce programme a été aboli et, en 2015, certains organismes préalablement soutenus par ce programme ont été intégrés au PAFOR. D'autre part, certains organismes ont migré à la suite de la création des sociétés d'État chargées de soutenir les organismes de regroupement dans certains secteurs. C'est ainsi que les regroupements de diffuseurs ont été transférés au Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) en 2015. Aujourd'hui, le PAFOR soutient le fonctionnement de 27 organismes de regroupement, dont 12 à portée nationale et 15 à portée régionale.

## CONTEXTE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

En tout, le PAFOR a été renouvelé cinq fois entre 2006 et aujourd'hui. Faisant état des résultats, un bilan transmis en 2021 a permis de faire le suivi de révisions importantes apportées à la suite de l'évaluation du programme en 2016. Parmi ces révisions, notons la précision des critères d'admissibilité, des critères de répartition budgétaire, des résultats attendus et indicateurs associés, ainsi que la mise en place de nouveaux outils de reddition de comptes. La norme du programme a subi quelques modifications mineures en 2021 à la suite du dépôt de ce bilan. Notons que certains indicateurs d'extrants ont été légèrement modifiés dans la norme approuvée en 2021, par rapport à ceux présents au cadre de suivi et d'évaluation préliminaire (CSEP) de 2018. La présente évaluation intègre ces mises à jour tout en référant à certains indicateurs d'effet présents au CSEP, notamment dans le tableau 1 qui présente les composantes du programme.

Au cours de la période couverte par l'évaluation, 4 nouveaux organismes ont été soutenus dans le cadre du programme. En 2018, le Conseil régional de la culture de Laval, créé en 2014, et l'Association des bibliothèques publiques du Québec ont joint le programme. En 2021, c'est au tour des Amis et propriétaires de maisons anciennes du Québec et de l'Association des écoles supérieures d'art du Québec (anciennement l'Association des écoles supérieures d'art de Montréal) de rejoindre le programme.

---

<sup>3</sup> RCRCQ. Rapport d'activité 2021-2022. [Ressource en ligne](#) consultée le 5 décembre 2023.

Le contexte actuel de l'intervention des organismes de regroupement est marqué par l'augmentation des coûts de fonctionnement due à l'inflation, les enjeux associés à la rétention de la main-d'œuvre spécialisée, l'évolution des pratiques culturelles et des attentes des différents publics et l'accélération de la transition numérique. Stimulée notamment par la pandémie, cette transition a un effet marqué sur la diversification des outils de communication, la gestion des organismes et les nombreux défis auxquels ils font face, dont l'intégration de l'intelligence artificielle aux opérations et la découvrabilité des contenus culturels locaux.

## **ORGANISMES SOUTENUS**

Depuis le dernier renouvellement du programme en 2021, les 27 organismes soutenus dans le cadre de PAFOR sont les suivants:

### **Organismes de regroupement à portée nationale**

- Action patrimoine (anciennement Conseil des monuments et sites du Québec)
- Amis et propriétaires de maisons anciennes du Québec
- Archéo-Québec
- Association des bibliothèques publiques du Québec
- Association des écoles supérieures d'art du Québec (anciennement ADESAM)
- Association des médias écrits communautaires du Québec
- Association des radiodiffuseurs communautaires du Québec
- Conseil québécois du patrimoine vivant
- Fédération des télévisions communautaires autonomes du Québec
- Les Arts et la Ville
- Réseau d'enseignement de la danse
- Société des musées du Québec

### **Organismes à portée régionale (CRC)**

- Conseil de développement culturel du Centre-du-Québec
- Conseil de la culture de l'Abitibi-Témiscamingue
- Conseil de la culture de Lanaudière
- Conseil de la culture de l'Estrie
- Conseil de la culture des Laurentides
- Conseil de la culture du Bas-Saint-Laurent
- Conseil de la culture et des communications de la Mauricie
- Conseil montérégien de la culture et des communications
- Conseil régional de la culture de Laval
- Conseil régional de la culture de l'Outaouais (CRCO)
- Conseil régional de la culture du Saguenay-Lac-Saint-Jean
- Conseil régional de la culture et des communications de la Côte-Nord
- Culture Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches
- Culture Gaspésie
- Culture Montréal.

## COMPOSANTES DU PROGRAMME

Le tableau ci-dessous présente les composantes du programme. Y sont décrits la raison d'être, la nature de l'intervention, les objectifs, la clientèle et les activités admissibles.

**Tableau 1 : Composantes du programme**

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Raison d'être                          | En réponse aux besoins des milieux et dans le but de soutenir l'expression de la vie culturelle et la diversité de l'information sur le territoire, le programme finance les organismes de regroupement de portée nationale et régionale (CRC) qui jouent un rôle essentiel en matière de concertation et de développement des compétences, mais aussi sur le plan de la mise en commun des services et de la création de projets porteurs dont bénéficie l'ensemble des territoires et des secteurs culturels et qui favorisent une prise en charge collective.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Nature de l'intervention               | Aide financière accordée aux CRC et aux organismes nationaux de regroupement sectoriels                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Objectifs<br>Clientèles<br>admissibles | <p>L'aide au fonctionnement a pour objectif de permettre aux organismes soutenus :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de remplir leurs rôles reconnus d'expert-conseil, de communication, de regroupement, de formation et de développement ;</li> <li>• d'offrir des services de qualité à leurs membres ;</li> <li>• de réaliser des actions concrètes qui permettront : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ d'accroître l'appropriation et l'usage de pratiques numériques dans le but d'inciter leurs membres à effectuer ce virage ;</li> <li>○ d'appuyer la mise en œuvre de pratiques organisationnelles écoresponsables.</li> </ul> </li> </ul> <p>Le programme s'adresse aux organismes à but non lucratif :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• qui ont leur siège social au Québec et qui y effectuent la majorité de leurs activités ;</li> <li>• qui offrent à leurs membres et à la population les conditions optimales d'accès à leurs activités, à leurs biens et à leurs services ;</li> <li>• qui ont respecté, le cas échéant, leurs engagements envers le Ministère à la suite de l'obtention d'une subvention.</li> </ul> |
| Dépenses admissibles                   | <p>Sont admissibles les dépenses directement imputables à la mission de l'organisme suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les coûts de la main-d'œuvre (avantages sociaux compris) ;</li> <li>• les coûts de location d'équipement ou de locaux ;</li> <li>• les coûts d'achat de matériel ou d'équipement ;</li> <li>• les frais d'étude et d'expertise-conseil ;</li> <li>• les frais de sous-traitance ;</li> <li>• les frais de promotion ;</li> <li>• les frais de déplacement (lesquels doivent respecter les barèmes en vigueur dans la fonction publique du Québec) ;</li> <li>• les frais d'administration.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

## CHAÎNE DES RÉSULTATS

La chaîne des résultats présente les ressources attribuées ainsi que la description des activités planifiées en vue d'atteindre les résultats visés par le programme, conformément à la norme en vigueur. Les effets sont répartis selon les cinq rôles remplis par les organismes.

**Tableau 2 : Chaîne des résultats**

| Ressources attribuées (Intrants)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p><b>Ressources financières</b></p> <p>En date du 30 mars 2023, le tableau 3 présente le cumul des montants annoncés et des dépenses liées au programme, dont celles associées au Plan de relance économique du milieu culturel, au Plan pour consolider, faire briller et propulser le milieu culturel et au Plan culturel numérique du Québec (PCNQ) pour l'embauche des agentes et agents de développement numérique (ADN). Ils incluent aussi des sommes octroyées aux CRC en soutien à la formation continue, dans le cadre du Plan d'action pour la main-d'œuvre, ainsi que des sommes accordées aux organismes communautaires dans le cadre de la bonification provenant la mesure budgétaire visant à favoriser le financement des organismes communautaires du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MEES). À l'<a href="#">annexe I</a>, le tableau 12 précise la répartition des sommes versées pour les années 2020-21, 2021-22 et 2022-23, selon ces diverses provenances.</p> <p style="text-align: center;"><b>Tableau 3 : Annonces et sommes versées</b></p> <table><tr><th></th><th>Annonces</th><th>Sommes versées*</th></tr><tr><td>2017-18</td><td>3 919 371 \$</td><td>3 919 371 \$</td></tr><tr><td>2018-19</td><td>7 353 744 \$</td><td>10 904 150 \$</td></tr><tr><td>2019-20</td><td>7 353 744 \$</td><td>7 451 032 \$</td></tr><tr><td>2020-21</td><td>7 353 744 \$</td><td>3 706 055 \$</td></tr><tr><td>2021-22</td><td>6 215 860 \$</td><td>4 050 580 \$</td></tr><tr><td>2022-23</td><td>6 215 860 \$</td><td>8 603 001 \$ **</td></tr><tr><td>2023-24</td><td>6 215 860 \$</td><td>n.d.</td></tr></table> <p>* Source SAGIR, programme 46006 PAFOR<br/>** En date du 30 mars 2023</p> |                 | Annonces        | Sommes versées* | 2017-18 | 3 919 371 \$ | 3 919 371 \$ | 2018-19 | 7 353 744 \$ | 10 904 150 \$ | 2019-20 | 7 353 744 \$ | 7 451 032 \$ | 2020-21 | 7 353 744 \$ | 3 706 055 \$ | 2021-22 | 6 215 860 \$ | 4 050 580 \$ | 2022-23 | 6 215 860 \$ | 8 603 001 \$ ** | 2023-24 | 6 215 860 \$ | n.d. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------|--------------|--------------|---------|--------------|---------------|---------|--------------|--------------|---------|--------------|--------------|---------|--------------|--------------|---------|--------------|-----------------|---------|--------------|------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Annonces        | Sommes versées* |                 |         |              |              |         |              |               |         |              |              |         |              |              |         |              |              |         |              |                 |         |              |      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2017-18                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 3 919 371 \$    | 3 919 371 \$    |                 |         |              |              |         |              |               |         |              |              |         |              |              |         |              |              |         |              |                 |         |              |      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2018-19                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 7 353 744 \$    | 10 904 150 \$   |                 |         |              |              |         |              |               |         |              |              |         |              |              |         |              |              |         |              |                 |         |              |      |
| 2019-20                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 7 353 744 \$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 7 451 032 \$    |                 |                 |         |              |              |         |              |               |         |              |              |         |              |              |         |              |              |         |              |                 |         |              |      |
| 2020-21                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 7 353 744 \$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 3 706 055 \$    |                 |                 |         |              |              |         |              |               |         |              |              |         |              |              |         |              |              |         |              |                 |         |              |      |
| 2021-22                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 6 215 860 \$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 4 050 580 \$    |                 |                 |         |              |              |         |              |               |         |              |              |         |              |              |         |              |              |         |              |                 |         |              |      |
| 2022-23                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 6 215 860 \$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 8 603 001 \$ ** |                 |                 |         |              |              |         |              |               |         |              |              |         |              |              |         |              |              |         |              |                 |         |              |      |
| 2023-24                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 6 215 860 \$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | n.d.            |                 |                 |         |              |              |         |              |               |         |              |              |         |              |              |         |              |              |         |              |                 |         |              |      |
| <p><b>Ressources humaines</b></p> <p>Au total, c'est l'équivalent de cinq emplois professionnels, équivalent à temps complet, qui assurent la mise en œuvre du programme. Ces ressources sont réparties ainsi :</p> <p>Unités centrales</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Une coordonnatrice (DCP) pour le programme dans son ensemble, qui agit aussi comme point de contact avec le Regroupement des Conseils régionaux de la culture du Québec (RCRCQ).</li><li>• Six responsables sectoriels pour le suivi de l'aide financière et les relations avec les organismes nationaux de regroupement sectoriel répartis en 3 directions :<ul style="list-style-type: none"><li>○ 1 responsable à la DPVP (archéologie, patrimoine bâti et patrimoine immatériel et traditions vivantes);</li><li>○ 4 responsables à la DCP (développement des milieux de vie culturels, enseignement de la danse, muséologie et bibliothèque);</li><li>○ 1 responsable à la DNMC (médias communautaires).</li></ul></li></ul> <p>Directions régionales</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dix responsables régionaux (DR) pour le suivi de l'aide financière et les relations avec chaque CRC.</li></ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                 |                 |                 |         |              |              |         |              |               |         |              |              |         |              |              |         |              |              |         |              |                 |         |              |      |
| <p><b>Ressources matérielles et informationnelles</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Formulaires et reddition de comptes (annuels et triennaux)</li><li>• Résultats des sondages réalisés auprès des membres</li><li>• Page dédiée sur le site web du Ministère</li><li>• Diapason</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                 |                 |                 |         |              |              |         |              |               |         |              |              |         |              |              |         |              |              |         |              |                 |         |              |      |
| Activités                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>L'ensemble des activités réalisées par le Ministère sont coordonnées par la DCP, avec le soutien des directions régionales et des directions sectorielles concernées.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Accompagnement des demandeurs au moment de l'élaboration et du dépôt des demandes d'aide financière</li><li>• Accompagnement des clients partenaires pour la rédaction des objectifs et actions planifiées</li><li>• Analyse de l'admissibilité selon les critères du programme</li><li>• Recommandation des demandes d'aide financière admissibles au programme</li><li>• Versement de l'aide financière et gestion budgétaire</li><li>• Suivi de la reddition de comptes des organismes admis</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                 |                 |                 |         |              |              |         |              |               |         |              |              |         |              |              |         |              |              |         |              |                 |         |              |      |

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Extrants                    | <p>Les extrants peuvent découler de la mise en œuvre du programme (extrait du Ministère). Ils peuvent aussi correspondre aux services dispensés aux membres et à la population par les organismes (extrants des bénéficiaires).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aide financière répartie et versée selon les organismes admissibles (extrait du Ministère)</li> <li>• Objectifs fixés et atteints par les organismes de regroupement dans le cadre des ententes de fonctionnement (extrait des bénéficiaires)</li> <li>• Activités de formations ou coaching réalisées (extrait des bénéficiaires)</li> <li>• Activités de concertation réalisées (extrait des bénéficiaires)</li> <li>• Activités de service-conseil réalisées (extrait des bénéficiaires)</li> <li>• Outils de communication déployés pour rejoindre les membres (extrait des bénéficiaires)</li> <li>• Objectifs fixés et atteints en matière de pratiques numériques (extrait des bénéficiaires)</li> <li>• Pratiques de gestion écoresponsable et engagements publics envers le développement durable en vigueur dans les organismes (extrait des bénéficiaires)</li> </ul> |
| Effets court et moyen terme | <p><b>Conseil</b><br/>Milieu et instances publiques plus performants et mieux orientés<br/>Connaissance plus approfondie du secteur et de ses principaux enjeux</p> <p><b>Communication</b><br/>Meilleure circulation de l'information auprès de tous les acteurs concernés<br/>Instances gouvernementales informées<br/>Pratiques bonifiées en lien avec le numérique</p> <p><b>Regroupement</b><br/>Meilleur soutien et réseautage des membres<br/>Accès à une offre de services améliorée (assurances collectives, expertise professionnelle, formation, développement des ressources humaines, etc.) pour les artistes et les travailleurs culturels<br/>Partenariats établis et durables</p> <p><b>Formation</b><br/>Artistes et organismes de la culture et des communications mieux outillés pour faire face aux défis</p> <p><b>Développement</b><br/>Mise en place de projets structurants pour le milieu<br/>Mise en commun de services et optimisation des ressources au bénéfice des membres et des organismes du milieu</p>                                                                                                                      |
| Effets long terme           | <p>Meilleure rentabilité des organismes du secteur de la culture et des communications<br/>Secteur consolidé et dynamique<br/>Optimisation des ressources<br/>Plus grande rétention du personnel dans les organismes</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

## INDICATEURS

Les résultats visés et 16 indicateurs associés aux objectifs du programme sont présentés en annexe à la norme du programme (annexe A). Celle-ci est reprise intégralement ci-dessous. La sous-section [Efficacité opérationnelle et d'intervention](#) présente les données relatives à ces indicateurs pour la période couverte par l'évaluation.

**Tableau 4 : Objectifs, résultats et indicateurs**

| Objectif                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Résultats visés                                                                               | Indicateurs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Permettre aux organismes de regroupement de remplir leurs rôles reconnus d'expert-conseil, de communication, de regroupement, de formation et de développement                                                                                                                                                                               | Atteinte des objectifs des organismes                                                         | Nombre d'objectifs fixés par catégorie de formulation (membership, concertation, qualité des services, activités de promotion et campagnes, outils de diffusion, diffusion numérique et écoresponsabilité. Pour nationaux seulement : Événements nationaux, formation, excellence, administration et ressources humaines.)<br><br>Nombre d'objectifs atteints |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Croissance des activités de formation ou coaching                                             | Le nombre de formations offertes<br>Le nombre de personnes formées                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Croissance des activités de concertation                                                      | Le nombre d'activités de concertation initiées et organisées par l'organisme<br>Le nombre de personnes/entités touchées                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Croissance des activités de service-conseil                                                   | Le nombre d'interventions directes<br>Le nombre de membres touchés<br>Le nombre de personnes touchées                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Variété des outils de communication déployés pour rejoindre les membres                       | Le nombre d'outils déployés<br>Le nombre de personnes rejointes<br>Le nombre d'abonnés                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Permettre aux organismes de regroupement d'offrir des services de qualité à leurs membres;                                                                                                                                                                                                                                                   | Croissance de la satisfaction des membres                                                     | Le taux de satisfaction des membres au regard du rôle de l'organisme (expert-conseil, communication, regroupement, formation et développement)                                                                                                                                                                                                                |
| Permettre aux organismes de réaliser des actions concrètes qui permettront : <ul style="list-style-type: none"> <li>d'accroître l'appropriation et l'usage de pratiques numériques dans le but d'inciter leurs membres à effectuer ce virage;</li> <li>d'appuyer la mise en œuvre de pratiques organisationnelles écoresponsables</li> </ul> | Croissance des objectifs favorisant l'intégration des pratiques numériques                    | Le nombre d'objectifs formulés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Croissance des mesures et pratiques de gestion écoresponsables en vigueur dans les organismes | Le degré d'adhésion de l'organisme à différents principes de développement durable                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Croissance des engagements publics envers le développement durable                            | Le nombre d'organismes ayant un engagement public envers le développement durable                                                                                                                                                                                                                                                                             |

## MODÈLE LOGIQUE

Élaboré à partir des informations disponibles dans le CSEP de 2018 et dans la norme de 2021, le modèle logique ([annexe II](#)) présente schématiquement les composantes du programme et la chaîne des résultats. Le modèle logique illustre les liens entre les intrants, les activités, les extrants (résultats à court terme ou opérationnels), les effets attendus (résultats d'intervention) du programme et les indicateurs.

## DEVIS D'ÉVALUATION ET MÉTHODOLOGIE

Cette section contient des informations relatives aux enjeux évaluatifs couverts, au suivi des travaux et à la portée de l'évaluation.

### ENJEUX ÉVALUATIFS

Dans le contexte du renouvellement du programme, l'évaluation a eu pour objectif de répondre aux enjeux et aux besoins d'informations identifiés par les autorités du Ministère dans le cadre d'une rencontre<sup>4</sup> s'étant déroulée le 3 mars 2023, dont :

- l'examen de la raison d'être du programme;
- l'élargissement de l'admissibilité;
- la mutualisation des ressources et services;
- la couverture sectorielle et territoriale;
- la coordination de l'évaluation du programme avec la mise en œuvre d'une analyse 360 de la performance des organismes de regroupement.

Prévue initialement en 2020, l'analyse 360, ou évaluation nationale, a été reportée en raison de la pandémie. Conçue en partenariat avec l'ENAP, celle-ci doit permettre au Ministère d'approfondir ses connaissances au sujet de la qualité des services offerts aux membres et aux autres interlocuteurs des organismes soutenus, dans le but de bonifier l'accompagnement offert par le Ministère et d'optimiser l'action des organismes. Aussi, la circulation des informations entre la fonction d'évaluation du Ministère et la ressource chargée de ce mandat a été une priorité, notamment dans le but de favoriser l'utilité de l'évaluation du programme.

Un autre enjeu concerne les complémentarités et les risques de chevauchement causés par l'intégration progressive à l'écosystème culturel québécois d'une diversité de moyens d'intervention, mis en œuvre notamment par les sociétés d'État du Ministère et les directions régionales, et grâce aux ententes de partenariat convenues dans le cadre du programme d'aide aux initiatives de partenariat (PAIP), ententes territoriales et interministérielles.

L'évaluation a aussi documenté les résultats attribuables au programme, selon les critères de l'efficacité opérationnelle et de l'efficacité d'intervention<sup>5</sup>, notamment dans le but de présenter les données relatives aux extrants et aux principaux effets dans le cadre du bilan attendu par le SCT. De plus, des informations sur les opportunités en vue d'améliorer l'efficience du programme ont été recueillies afin d'identifier si de meilleurs résultats sont possibles sans coûts supplémentaires.

### QUESTIONS D'ÉVALUATION

Les réponses obtenues aux questions d'évaluation permettent d'atteindre les objectifs de la démarche. L'ensemble des questions a été présenté au comité ([Annexe III](#)).

---

<sup>5</sup> Comme précisé dans l'[Outil d'évaluation des programmes](#), l'évaluation de l'efficacité vise à apprécier le degré d'atteinte des objectifs. L'évaluation de l'efficacité opérationnelle documente le rapport entre les extrants et les objectifs opérationnels poursuivis au moment de la mise en œuvre d'une intervention. En évaluant l'efficacité d'intervention, ce sont les rapports entre les effets et les objectifs d'intervention qui sont visés.

## SUIVI DES TRAVAUX

L'équipe de l'évaluation de programme et de l'amélioration continue du SGBSM assure la réalisation des travaux : cadre d'évaluation, cueillette et analyse des données, rapport d'évaluation et tableau de suivi des recommandations. Pour la soutenir dans cette tâche, et pour valider et recommander les livrables transmis à la sous-ministre, un comité d'évaluation a été formé, conformément à la Politique administrative d'évaluation de programme du MCC.

Le comité d'évaluation est composé d'intervenantes et d'intervenants impliqués dans la conception, la planification et la mise en œuvre du programme. La présence au comité de représentants de la DCP, de la DNMC et de 2 directions régionales (Outaouais, Abitibi-Témiscamingue et Nord-du-Québec (jusqu'en novembre 2023), et Laval, Laurentides et Lanaudière) est essentielle étant donné les diverses responsabilités et connaissances qu'ils détiennent, relativement au programme et au contexte d'intervention des organismes de regroupement. La DCP, responsable de la mise en œuvre du programme, est représentée par le directeur, par la coordonnatrice actuelle et par celui l'ayant été de 2017 à 2022 (jusqu'en novembre 2023). La présence d'un membre de la Direction des ressources financière et matérielle (DRFM), qui supervise le lien entre le Ministère et le CT, complète l'expertise ministérielle au sein du comité. Les précisions relatives à la composition et aux responsabilités du comité d'évaluation sont présentées à l'[Annexe IV](#).

## PORTÉE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation couvre les exercices financiers de 2017-2018 à 2022-2023 et intègre le suivi de certaines données présentées dans le bilan transmis en 2021, qui couvrait la période 2018-2021. Les étapes de réalisation de l'évaluation sont présentées ci-dessous. L'équipe de l'évaluation de programme et de l'amélioration continue du SGBSM a consacré 10 mois à la réalisation de l'évaluation.

**Tableau 5 : Étapes de réalisation de l'évaluation**

|               |                                                                                                      |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Démarrage     | Rencontre des autorités ministérielles: identifications des enjeux et des besoins en information     |
|               | Formation du comité d'évaluation et rencontre de démarrage                                           |
|               | Transmission de la documentation sur le programme                                                    |
| Planification | Validation du cadre par le comité d'évaluation                                                       |
|               | Approbation du cadre d'évaluation par la sous-ministre                                               |
| Réalisation   | Conduite des entretiens et transmission des questionnaires électroniques                             |
|               | Analyse documentaire et traitement des données                                                       |
|               | Présentation des constats préliminaires au comité d'évaluation                                       |
|               | Rédaction du rapport et des recommandations                                                          |
|               | Transmission du rapport préliminaire et des recommandations au comité d'évaluation pour commentaires |
|               | Validation de la version finale du rapport et des recommandations par le comité d'évaluation         |
|               | Approbation de la version finale du rapport et des recommandations par la sous-ministre              |
|               | Transmission du rapport d'évaluation approuvé au SCT                                                 |

## MÉTHODOLOGIE

Cette section expose les sources documentaires et les méthodes de collecte de données ayant permis de rassembler les informations nécessaires en vue de procéder à l'analyse et de dresser un portrait fidèle des intrants, activités, extrants et, comme le PAFOR est à maturité, des effets du programme. Issues de l'analyse documentaire, d'entretiens individuels menés auprès d'intervenants du Ministère et d'un questionnaire électronique transmis aux bénéficiaires, les données qualitatives et quantitatives recueillies permettent de répondre aux questions d'évaluation. Une synthèse des choix méthodologiques est détaillée ci-dessous.

### Analyse documentaire

L'analyse documentaire a permis de rassembler des données qualitatives et quantitatives sur le contexte et les résultats de l'intervention. La compilation des données quantitatives et qualitatives transmises dans les formulaires triennaux (*Formulaire de suivi triennal*) est une source importante d'informations en vue de documenter les résultats du programme. Les formulaires de mise à jour transmis par les bénéficiaires dans le cadre de la demande d'aide financière et de la reddition de comptes; le bilan réalisé en 2021 en vue du renouvellement du programme; les conventions signées; la norme du programme, ainsi que les lois, politiques et plans d'action concernés ont été analysés. L'analyse documentaire a par ailleurs permis d'apprécier la conformité de la mise en œuvre du PAFOR à la norme en vigueur.

### Entretiens individuels – Intervenants du Ministère

Vingt intervenants du Ministère, sélectionnés sur la base de leurs fonctions en lien avec le programme, ont été contactés par courriel. Parmi eux, 2 n'ont pas donné suite et 4 ont décliné, considérant que leur trop récente intégration dans la gestion du programme rendait peu pertinente leur participation.

La version électronique du guide d'entretien a été transmise aux intervenants ayant accepté de participer, au cours de la semaine précédant la date prévue de l'entretien. Le guide mentionne les dispositions éthiques et de protection des renseignements personnels auxquelles l'entretien est soumis. Les quatorze entretiens individuels se sont déroulés entre le 27 avril et le 26 mai 2023 et les blocs thématiques abordés dans le cadre de ceux-ci sont les suivants:

- les responsabilités du répondant en lien avec le programme;
- les acteurs impliqués et le contexte d'intervention du programme;
- la détermination de l'admissibilité et la sélection des demandes;
- les organismes de regroupement émergents, non admis ou n'ayant pas déposé de demande;
- l'évaluation de la qualité des services;
- les effets du programme;
- les commentaires et suggestions supplémentaires.

Des informations sur la complémentarité entre les rôles et responsabilités des bénéficiaires du programme et ceux d'autres acteurs de l'écosystème culturel ont aussi été recueillies, dans le but d'améliorer la compréhension de l'intervention ministérielle, notamment en lien avec le développement culturel régional. Afin d'approfondir ce sujet, un entretien avec la directrice d'une direction régionale (DR) a eu lieu le 20 juillet 2023.

## **Questionnaire électronique - Bénéficiaires**

Le 10 mai 2023, un lien vers un questionnaire électronique a été transmis à la personne-ressource de chacun des 27 organismes soutenus, qui disposait initialement de 10 jours ouvrables pour le remplir. Le délai a cependant été prolongé et des réponses ont ainsi été transmises jusqu'au 6 juin 2023. En tout, 9 organismes de portée nationale (83% des organismes soutenus) et 12 organismes de portée régionale (80% des organismes soutenus) ont transmis leurs réponses. Les résultats sont présentés dans la section résultats et analyse du présent rapport.

Le questionnaire, révisé par la Direction des communications et des affaires publiques, était composé de questions à développement, à réponses courtes et à choix multiple. Les questions à réponses courtes ou à choix multiple visaient principalement à recueillir des informations sur les activités des organismes, notamment sur leur CA (nombre de membres, de postes vacants et de rencontres) et sur les plus récentes assemblées générales annuelles (AGA) (nombre de participants et de membres présents). Des données ont aussi été recueillies afin de connaître l'appréciation des bénéficiaires à l'égard des services offerts par le Ministère et leur satisfaction générale.

Les questions à développement portaient sur les changements dans le contexte d'intervention des organismes, adaptations et défis entrevus. Selon la portée des organismes, la couverture sectorielle ou territoriale a été abordée, ainsi que les complémentarités et les chevauchements avec d'autres organismes. Finalement, le questionnaire a permis aux bénéficiaires d'identifier des occasions d'amélioration.

## **Traitement des données**

Au cours des entretiens, des notes ont été prises par l'évaluatrice. Aucun enregistrement ni verbatim n'ont été produits. Les informations recueillies ont fourni des éléments de réponse aux questions d'évaluation. Leur traitement, par bloc thématique, a permis à l'évaluatrice d'identifier certains contenus qui témoignent de la convergence entre les points de vue des répondants.

La compilation et l'analyse des données collectées dans le cadre du questionnaire électronique ont été réalisées par l'évaluatrice. Tel que mentionné lors du premier contact avec les bénéficiaires, l'anonymat des répondantes et répondants a été respecté à chacune des étapes du processus.

La section Présentation des résultats rend compte du traitement des données qualitatives et quantitatives de l'ensemble des 27 formulaires de suivi triennaux analysés. Les données quantitatives et qualitatives ont été compilées dans deux classeurs Excel. Les données qualitatives ont ensuite été codées, par section, à l'aide de l'application Nvivo.

## **Limites de l'approche méthodologique**

Cette section fournit quelques remarques générales sur les limites auxquelles doit s'attendre le lecteur du présent rapport. Des précisions quant aux limites associées à certaines données sont par ailleurs introduites dans la section résultats et analyse.

Ainsi, en lien avec les résultats associés à l'efficacité, l'analyse des formulaires triennaux transmis lors de la demande de financement a permis d'identifier que les périodes auxquelles réfèrent les données disponibles peuvent varier d'une donnée à l'autre. Certaines sont

actualisées par le biais des formulaires de mise à jour, ce qui permet d'en faire un suivi annuel. D'autres permettent plutôt de faire le suivi pour la période de la triennale, n'étant recueillies qu'au moment du dépôt de la demande. Par ailleurs, étant donné que les outils utilisés dans le cadre de la reddition de comptes ont été modifiés à la suite du précédent cycle d'évaluation, l'absence de récurrence dans les données recueillies rend difficile un suivi uniforme qui prendrait en considération les cycles précédant la période visée par l'évaluation. Aussi, les processus de gestion mis en œuvre ne permettent pas de faire le suivi de l'ensemble des indicateurs, notamment le nombre d'objectifs atteints et le taux de satisfaction des membres au regard du rôle de l'organisme. Ces limites se reflètent dans la synthèse des résultats (tableau 11), qui présente les données disponibles relativement au suivi des indicateurs présents à l'annexe A de la norme en vigueur.

De plus, l'analyse présentée à la section complémentarité et risques de chevauchement des rôles et responsabilités montre que le développement culturel régional est rendu possible grâce à un partage des rôles et responsabilités sujet à varier d'une région à l'autre. [REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED].

## ANNEXES

## ANNEXE I RÉPARTITION DES SOMMES VERSÉES

**Tableau 12 : Répartition des sommes versées (2020-2021, 2021-2022, 2022-2023)**

|                                                                                                                                                                                    |                                                                      | 2020-2021      |              |            | 2021-2022                  |                  |              | 2022-2023    |                            |                | Total annuel par organisme |              |              |              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|------------|----------------------------|------------------|--------------|--------------|----------------------------|----------------|----------------------------|--------------|--------------|--------------|
|                                                                                                                                                                                    |                                                                      | Fonctionnement | Formation    | ADN*       | Total annuel par organisme | Fonctionnement** | Formation    | ADN          | Total annuel par organisme | Fonctionnement |                            | Formation    | ADN          |              |
| Conseils régionaux de la culture                                                                                                                                                   |                                                                      |                |              |            |                            |                  |              |              |                            |                |                            |              |              |              |
| Conseils régionaux de la culture                                                                                                                                                   | Conseil de la culture du Bas-Saint-Laurent                           | 133 352 \$     | 34 355 \$    | 0 \$       | 167 707 \$                 | 290 826 \$       | 34 050 \$    | 49 000 \$    | 373 876 \$                 | 236 489 \$     | 72 300 \$                  | 49 000 \$    | 357 789 \$   |              |
|                                                                                                                                                                                    | Conseil régional de la culture du Saguenay-Lac-Saint-Jean            | 139 051 \$     | 38 718 \$    | 0 \$       | 177 329 \$                 | 291 750 \$       | 36 287 \$    | 49 000 \$    | 377 037 \$                 | 237 367 \$     | 74 537 \$                  | 49 000 \$    | 360 899 \$   |              |
|                                                                                                                                                                                    | Conseil de la culture de la région de Québec                         | 327 807 \$     | 78 976 \$    | 0 \$       | 406 783 \$                 | 469 601 \$       | 26 983 \$    | 48 500 \$    | 596 152 \$                 | 379 175 \$     | 147 501 \$                 | 48 500 \$    | 570 176 \$   |              |
|                                                                                                                                                                                    | Conseil de la culture et des communications de la Mauricie           | 136 358 \$     | 26 649 \$    | 0 \$       | 163 007 \$                 | 360 354 \$       | 26 983 \$    | 48 500 \$    | 381 336 \$                 | 251 158 \$     | 65 232 \$                  | 48 000 \$    | 364 390 \$   |              |
|                                                                                                                                                                                    | Conseil de la culture de l'Estrie                                    | 129 535 \$     | 53 494 \$    | 0 \$       | 183 029 \$                 | 285 912 \$       | 50 593 \$    | 48 500 \$    | 384 504 \$                 | 231 947 \$     | 88 842 \$                  | 48 500 \$    | 368 689 \$   |              |
|                                                                                                                                                                                    | Culture Montréal                                                     | 355 322 \$     | s.o.         | 0 \$       | 355 322 \$                 | 495 878 \$       | s.o.         | 46 500 \$    | 542 378 \$                 | 468 449 \$     | s.o.                       | 46 500 \$    | 514 949 \$   |              |
|                                                                                                                                                                                    | Conseil régional de la culture de l'Outaouais (CRCO)                 | 130 698 \$     | 48 198 \$    | 0 \$       | 178 896 \$                 | 292 286 \$       | 55 675 \$    | 48 000 \$    | 395 961 \$                 | 237 668 \$     | 93 925 \$                  | 48 000 \$    | 378 793 \$   |              |
|                                                                                                                                                                                    | Conseil de la culture de l'Abitibi-Témiscamigue                      | 129 011 \$     | 67 169 \$    | 0 \$       | 196 180 \$                 | 293 026 \$       | 60 911 \$    | 52 000 \$    | 405 937 \$                 | 238 567 \$     | 99 161 \$                  | 52 000 \$    | 389 728 \$   |              |
|                                                                                                                                                                                    | Conseil régional de la culture et des communications de la Côte-Nord | 137 776 \$     | 26 453 \$    | 0 \$       | 164 229 \$                 | 295 196 \$       | 29 291 \$    | 52 000 \$    | 376 487 \$                 | 240 617 \$     | 67 541 \$                  | 52 000 \$    | 360 158 \$   |              |
|                                                                                                                                                                                    | Conseil de la culture de la Gaspésie                                 | 119 250 \$     | 30 502 \$    | 0 \$       | 149 752 \$                 | 261 447 \$       | 30 635 \$    | 45 000 \$    | 337 082 \$                 | 215 110 \$     | 62 510 \$                  | 45 000 \$    | 322 620 \$   |              |
|                                                                                                                                                                                    | Conseil régional de la culture de Lével                              | 128 484 \$     | 5 324 \$     | 0 \$       | 133 808 \$                 | 271 628 \$       | 5 575 \$     | 47 500 \$    | 324 703 \$                 | 128 553 \$     | 43 825 \$                  | 47 500 \$    | 306 728 \$   |              |
|                                                                                                                                                                                    | Conseil de la culture de Lanaudière                                  | 114 839 \$     | 23 931 \$    | 0 \$       | 138 770 \$                 | 279 797 \$       | 20 201 \$    | 48 000 \$    | 347 998 \$                 | 226 070 \$     | 56 451 \$                  | 48 000 \$    | 333 521 \$   |              |
|                                                                                                                                                                                    | Conseil de la culture des Laurentides                                | 133 611 \$     | 12 442 \$    | 0 \$       | 146 053 \$                 | 283 828 \$       | 18 624 \$    | 48 000 \$    | 350 457 \$                 | 229 278 \$     | 56 879 \$                  | 48 000 \$    | 334 757 \$   |              |
|                                                                                                                                                                                    | Conseil montréalais de la culture et des communications              | 206 850 \$     | 51 729 \$    | 0 \$       | 358 579 \$                 | 441 478 \$       | 51 731 \$    | 47 500 \$    | 540 709 \$                 | 378 928 \$     | 89 981 \$                  | 47 500 \$    | 516 289 \$   |              |
|                                                                                                                                                                                    | Conseil de développement culturel du Centre du Québec                | 120 692 \$     | 12 498 \$    | 0 \$       | 133 190 \$                 | 269 852 \$       | 11 390 \$    | 48 000 \$    | 329 242 \$                 | 216 275 \$     | 49 640 \$                  | 48 000 \$    | 314 315 \$   |              |
|                                                                                                                                                                                    | Sous-total - Organismes régionaux                                    |                | 2 542 636 \$ | 509 998 \$ | 0 \$                       | 3 052 634 \$     | 4 828 859 \$ | 510 000 \$   | 725 000 \$                 | 6 063 859 \$   | 4 006 426 \$               | 1 065 325 \$ | 725 000 \$   | 5 796 751 \$ |
|                                                                                                                                                                                    | Organismes nationaux                                                 |                |              |            |                            |                  |              |              |                            |                |                            |              |              |              |
| Organismes nationaux                                                                                                                                                               | Association des médias écrits communautaires du Québec               | 59 623 \$      | s.o.         | 0 \$       | 59 623 \$                  | 169 601 \$       | s.o.         | 47 000 \$    | 216 601 \$                 | 160 220 \$     | s.o.                       | 47 000 \$    | 207 220 \$   |              |
|                                                                                                                                                                                    | Association des radiodiffuseurs communautaires du Québec             | 64 163 \$      | s.o.         | 0 \$       | 64 163 \$                  | 189 037 \$       | s.o.         | 47 000 \$    | 236 037 \$                 | 178 580 \$     | s.o.                       | 47 000 \$    | 225 580 \$   |              |
|                                                                                                                                                                                    | Fédération des télévisions communautaires autonomes du Québec        | 62 801 \$      | s.o.         | 0 \$       | 62 801 \$                  | 182 140 \$       | s.o.         | 48 000 \$    | 230 140 \$                 | 172 065 \$     | s.o.                       | 48 000 \$    | 220 065 \$   |              |
|                                                                                                                                                                                    | Action patrimoine                                                    | 60 877 \$      | s.o.         | 0 \$       | 60 877 \$                  | 171 362 \$       | s.o.         | 48 000 \$    | 219 362 \$                 | 161 883 \$     | s.o.                       | 48 000 \$    | 209 883 \$   |              |
|                                                                                                                                                                                    | Conseil québécois du patrimoine vivant                               | 64 206 \$      | s.o.         | 0 \$       | 64 206 \$                  | 184 072 \$       | s.o.         | 48 000 \$    | 232 072 \$                 | 173 890 \$     | s.o.                       | 48 000 \$    | 221 890 \$   |              |
|                                                                                                                                                                                    | Archéo-Québec                                                        | 61 439 \$      | s.o.         | 0 \$       | 61 439 \$                  | 177 764 \$       | s.o.         | 46 500 \$    | 224 264 \$                 | 167 931 \$     | s.o.                       | 46 500 \$    | 214 431 \$   |              |
|                                                                                                                                                                                    | Association des amis et propriétaires de maisons anciennes           | s.o.           | s.o.         | s.o.       | s.o.                       | 65 184 \$        | s.o.         | 47 000 \$    | 112 184 \$                 | 61 578 \$      | s.o.                       | 47 000 \$    | 108 578 \$   |              |
|                                                                                                                                                                                    | Société des musées du Québec                                         | 148 274 \$     | s.o.         | 0 \$       | 148 274 \$                 | 389 760 \$       | s.o.         | 47 000 \$    | 436 760 \$                 | 368 201 \$     | s.o.                       | 47 000 \$    | 415 201 \$   |              |
|                                                                                                                                                                                    | Les Arts et la Ville                                                 | 40 727 \$      | s.o.         | 0 \$       | 40 727 \$                  | 118 935 \$       | s.o.         | 48 500 \$    | 167 435 \$                 | 112 565 \$     | s.o.                       | 48 500 \$    | 160 856 \$   |              |
|                                                                                                                                                                                    | Réseau d'enseignement de la classe (RED)                             | 54 907 \$      | s.o.         | 0 \$       | 54 907 \$                  | 124 475 \$       | s.o.         | 47 000 \$    | 171 475 \$                 | 117 590 \$     | s.o.                       | 47 000 \$    | 164 590 \$   |              |
|                                                                                                                                                                                    | Association des bibliothèques publiques du Québec                    | 36 404 \$      | s.o.         | 0 \$       | 36 404 \$                  | 107 949 \$       | s.o.         | 47 000 \$    | 154 949 \$                 | 101 578 \$     | s.o.                       | 47 000 \$    | 148 978 \$   |              |
|                                                                                                                                                                                    | Association des écoles supérieures d'art du Québec                   | s.o.           | s.o.         | s.o.       | s.o.                       | 65 007 \$        | s.o.         | 47 000 \$    | 112 007 \$                 | 61 978 \$      | s.o.                       | 47 000 \$    | 108 978 \$   |              |
| Sous-total - Organismes nationaux                                                                                                                                                  |                                                                      | 653 421 \$     | 0 \$         | 0 \$       | 653 421 \$                 | 1 945 886 \$     | 0 \$         | 568 000 \$   | 2 513 886 \$               | 1 838 250 \$   | 0 \$                       | 568 000 \$   | 2 406 250 \$ |              |
| Total annuel par catégorie                                                                                                                                                         |                                                                      | 3 196 057 \$   | 509 998 \$   | 0 \$       |                            | 6 774 745 \$     | 510 000 \$   | 1 293 000 \$ |                            | 5 844 676 \$   | 1 065 325 \$               | 1 293 000 \$ |              |              |
| Grand total                                                                                                                                                                        |                                                                      |                |              | 2020-21    | 3 706 055 \$               |                  | 2021-2022    |              | 8 577 745 \$               |                | 2022-2023                  |              | 8 603 001 \$ |              |
| *Les sommes prévues pour les ADN en 2020-2021 ont été versées à la fin de l'exercice 2019-2020, à la suite d'un remaniement budgétaire ayant modifié le calendrier des versements. |                                                                      |                |              |            |                            |                  |              |              |                            |                |                            |              |              |              |
| Montant additionnel dans le cadre du plan de relance                                                                                                                               |                                                                      |                |              |            |                            |                  |              |              |                            |                |                            |              |              |              |
| 400 000 \$                                                                                                                                                                         |                                                                      |                |              |            |                            |                  |              |              |                            |                |                            |              |              |              |

# ANNEXE II MODÈLE LOGIQUE

## Modèle logique - Programme Aide au fonctionnement pour les organismes de regroupement

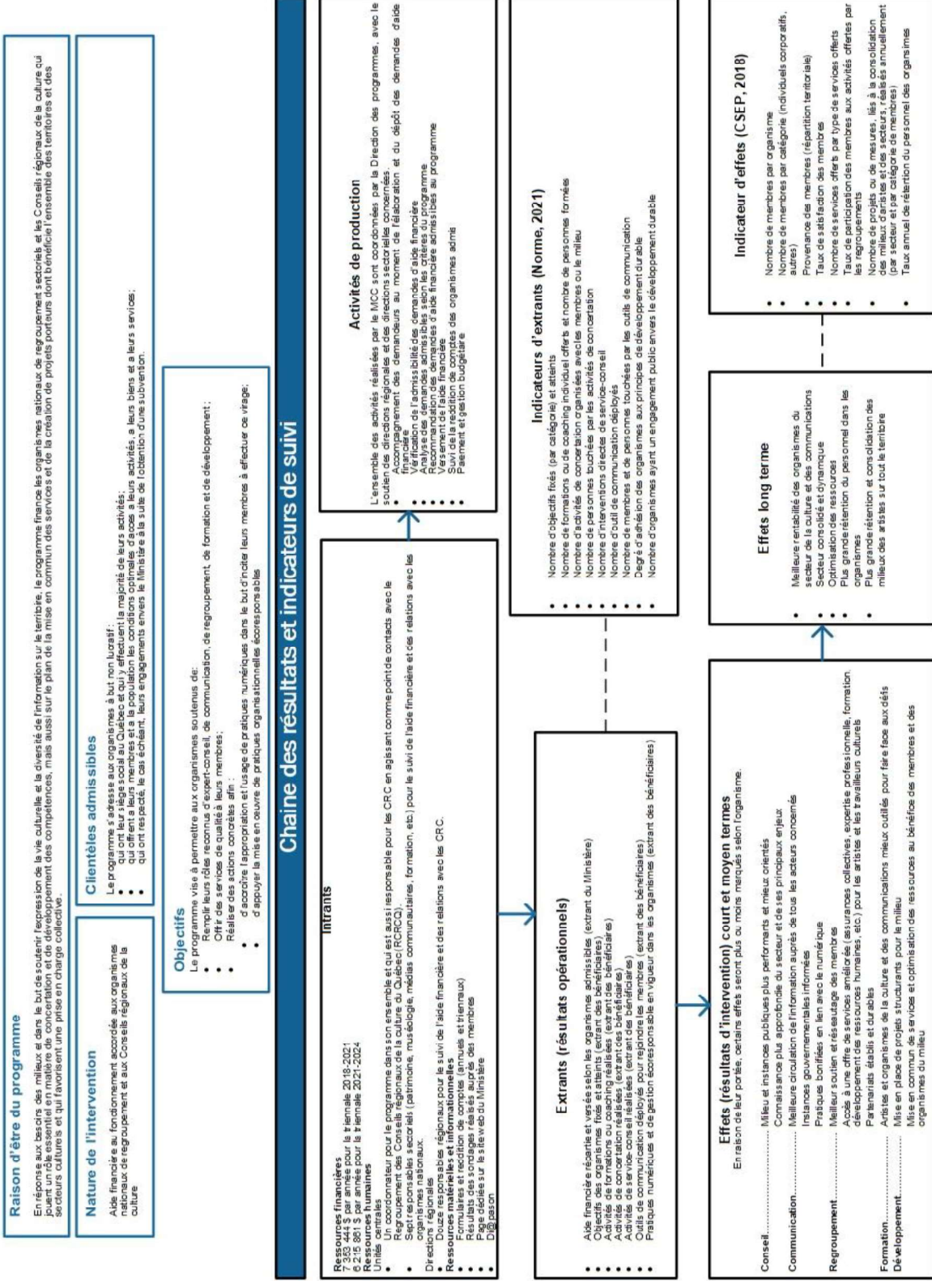


Figure 17 : Modèle logique

## ANNEXE III QUESTIONS D'ÉVALUATION

### Enjeux et besoins d'informations des autorités du Ministère

#### Raison d'être du programme

- Quels sont les éléments de contexte et les besoins des organismes de regroupement ayant subi des transformations depuis la dernière évaluation du programme en 2016 ?
- Ces transformations justifient-elles de modifier la raison d'être du programme? Si oui, quelles modifications sont souhaitables ?
- Y a-t-il de plus amples modifications à apporter au programme en vue de permettre au Ministère d'adapter son intervention aux besoins et au contexte actuels et ainsi favoriser la mise en œuvre de ses orientations ? Le cas échéant, lesquelles?

#### Mutualisation des ressources et services

- Comment le programme encourage-t-il la mutualisation des ressources et des services ?
- Quelles modifications apportées au programme permettraient de mieux soutenir la mutualisation des ressources et des services ?

#### Accès aux services spécialisés (élargissement de l'admissibilité)

- L'accès à des services spécialisés pour les acteurs du milieu culturel est-il soutenu par les programmes et mesures mis en œuvre par le Ministère, ses sociétés d'État ou d'autres instances publiques?
- Certains services spécialisés sont-ils insuffisamment soutenus ? Si oui, lesquels?
- Le soutien au fonctionnement d'organismes offrant des services spécialisés, rendu possible par l'élargissement des conditions d'admissibilité, permettrait-il, le cas échéant, d'améliorer l'atteinte des objectifs du programme ?

#### Couverture sectorielle

- Les services offerts par les organismes de regroupement soutenus couvrent-ils adéquatement les secteurs se trouvant sous la responsabilité du Ministère ?
  - Sinon, quels secteurs sont peu ou moins bien desservis ?
- Des améliorations sont-elles envisageables en vue de favoriser une offre de service équitable pour l'ensemble des secteurs ?

#### Coordination de l'évaluation du programme et de l'analyse 360

- Comment le calendrier de l'évaluation du programme peut-il être coordonné avec l'analyse 360 ?
- Quelles informations issues de l'évaluation du programme pourront servir à l'analyse 360? Quand et comment devront-elles transmises?

### Efficacité opérationnelle

#### Les objectifs opérationnels sont-ils atteints ?

- Quel est le montant total annuel des aides financières versées dans le cadre du programme, par bénéficiaire ?
- Quel est le nombre total d'organismes de regroupement admissibles au programme ayant déposé une demande ?
- Quel est le nombre total de bénéficiaires soutenus par le programme ?
- Quelle est la répartition des membres des organismes de regroupement soutenus, par OR et par région ?

- Quels sont les objectifs formulés et atteints par les bénéficiaires, répartis selon les 5 rôles reconnus des organismes de regroupement (expertise-conseil, communication, regroupement, formation, développement) ?
- Combien d'activités de formations ou de coaching ont été réalisées par l'ensemble des bénéficiaires ?
- Combien d'activités de concertation ont été réalisées par les bénéficiaires ?
- Combien d'activités de service-conseil ont été réalisées par les bénéficiaires ?
- Quels sont les outils de communication déployés par les organismes de regroupement pour rejoindre les membres ?
- Quels objectifs permettant d'accroître l'appropriation et l'usage de pratiques numériques ont été formulés par les bénéficiaires ? Ces objectifs ont-ils été atteints ? Si oui, par quelles activités ?
- Quelles pratiques organisationnelles écoresponsables sont mises en œuvre par les organismes de regroupement ?

## **Efficacité de l'intervention**

Les objectifs de l'intervention sont-ils atteints ?

- Les organismes de regroupement offrent-ils des services de qualité à leurs membres ?
- Les organismes de regroupement financés et leurs membres offrent-ils des activités dans l'ensemble des régions du Québec ? Quelle est la répartition régionale des activités offertes ?

Les effets visés par l'intervention sont-ils atteints ?

- Les organismes de regroupement remplissent-ils leur rôle d'expert-conseil ?
- Les organismes de regroupement remplissent-ils leur rôle de communication ?
- Les organismes de regroupement remplissent-ils leur rôle de regroupement ?
- Les organismes de regroupement remplissent-ils leur rôle de formation ?
- Les organismes de regroupement remplissent-ils leur rôle de développement ?
- Quel est le taux de participation des membres aux activités offertes par les organismes de regroupement ?

Des effets non intentionnels ont-ils été constatés ?

- Des effets non intentionnels, positifs ou négatifs, ont-ils été observés ?

## **Efficience de l'intervention**

Bonification des résultats sans coûts supplémentaires

- Le Ministère recourt-il à l'expertise et aux publications des organismes de regroupement ? Si oui, à l'expertise de quels organismes de regroupement et à quelles publications ? À quelles fins ?
- Le Ministère diffuse-t-il les activités et l'expertise des organismes de regroupement ? Si oui, comment ?
- L'expertise des organismes de regroupement pourrait-elle être mise à contribution dans des contextes autres que ceux dans le cadre desquels elle est actuellement mise à profit ? Si oui, lesquels ?
- La portée des actions menées par les organismes de regroupement peut-elle être optimisée ? Si oui, comment ?

## **Autres enjeux identifiés**

### Organismes non soutenus

- Outre les organismes de regroupement soutenus, des organismes de regroupement ou des organismes favorisant la mutualisation des ressources et des services en culture et en communications ont-ils contacté le Ministère en vue d'obtenir du soutien au fonctionnement ?
  - Si oui, quels sont ces organismes et ont-ils déposé une demande dans le cadre du PAFOR ?
  - Si oui, pour quelles raisons les organismes n'ont-ils pas été soutenus ?
  - Sinon, pour quelles raisons n'ont-ils pas déposé de demande ?

### Complémentarités et chevauchements des rôles et responsabilités

- Les rôles et responsabilités des organismes soutenus sont-ils définis en complémentarité avec ceux d'autres acteurs de la culture et des communications ?
- Les rôles et responsabilités des organismes soutenus sont-ils clairement définis ?
- Existe-t-il des risques de chevauchement entre les rôles et responsabilités des organismes soutenus et ceux d'autres organismes ou organisations financés par le Ministère ou par d'autres instances publiques ?
- Des interventions ou mesures mises en œuvre par le Ministère permettent-elles d'atteindre les mêmes objectifs que le PAFOR ?

## ANNEXE IV COMPOSITION ET RESPONSABILITÉS DU COMITÉ D'ÉVALUATION

**Tableau 13 : Composition et responsabilités du comité d'évaluation**

|                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Secrétariat général et bureau de la sous-ministre (SGBSM)                 | Jean-Simon Côté*, coordonnateur de l'évaluation de programme et de l'amélioration continue<br>Amélie Nadeau, conseillère en évaluation de programme                                                                                                                                            |
| Direction des programmes (DP)                                             | Dany Gilbert, directeur<br>Maxim Demers, coordonnateur du programme (2017-2022) (membre du comité jusqu'en novembre 2023)<br>Kellen Paula, coordonnatrice du programme (2023 à ce jour) (membre du comité à compter de mai 2023)                                                               |
| Direction de Laval, de Lanaudière et des Laurentides                      | Dimitri Latulippe, directeur                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Direction de l'Outaouais, de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nord-du-Québec | Maude Guy, conseillère en développement culturel (jusqu'en novembre 2023)                                                                                                                                                                                                                      |
| Direction du numérique, des médias et communications                      | François Bureau, coordonnateur de programme                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Direction des ressources financières et matérielles (DRFM)                | Charlène Paradis-Giroux, coordonnatrice du Service de la gestion budgétaire et financière (membre du comité jusqu'en novembre 2023)<br>David Thiffeault, analyste budgétaire et coordonnateur de l'équipe des ressources financières par intérim (membre du comité à compter de novembre 2023) |

\*Au nom de Julie Lévesque, secrétaire générale et directrice du Bureau de la sous-ministre.

### Responsabilités du comité

- Participer aux rencontres et contribuer aux différentes étapes de l'évaluation ;
- Formuler des commentaires sur le cadre d'évaluation, le rapport d'évaluation, les constats et les recommandations ;
- Contribuer à la mise à profit des résultats du processus d'évaluation.

La fonction d'évaluation du SGBSM détermine la méthodologie et exécute le devis d'évaluation. La fonction d'évaluation du SGBSM coordonne la collecte de données et effectue les analyses nécessaires selon des pratiques évaluatives reconnues. La DP facilite la collecte des données auprès des diverses instances concernées et transmet toute la documentation disponible sur le programme, incluant l'ensemble des outils et données de gestion. La démarche et les résultats sont présentés dans le cadre d'un rapport d'évaluation rédigé par le SGBSM, qui est également responsable de formuler des constats et des recommandations validés par les membres du comité et d'assurer le suivi du plan d'action relié à celles-ci.

## ANNEXE V RÉPARTITION RÉGIONALE DES MEMBRES (ORGANISMES NATIONAUX)

Tableau 14 : Répartition régionale des membres individuels 2021-2024 (organismes nationaux)

|                                                                  | Bas Saint-Laurent | Saguenay-Lac-Saint-Jean | Capitale-Nationale | Mauricie  | Estrie     | Montréal   | Outaouais | Abitibi-Témiscamingue | Côte-Nord | Nord-du-Québec | Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine | Chaudière-Appalches | Laval     | Lanaudière | Laurentides | Montérégie | Centre-du-Québec | Total par organisme |
|------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------------|--------------------|-----------|------------|------------|-----------|-----------------------|-----------|----------------|-------------------------------|---------------------|-----------|------------|-------------|------------|------------------|---------------------|
| Action patrimoine                                                | 6                 | 3                       | 83                 | 7         | 8          | 52         | 2         | 4                     |           |                | 3                             | 12                  | 3         | 6          | 6           | 21         | 9                | 225                 |
| Amis et propriétaires de maisons anciennes du Québec (APMAQ)     | 146               | 8                       |                    | 22        | 22         | 116        | 21        | 3                     | 1         |                | 5                             | 99                  | 17        | 44         | 47          | 198        | 23               | 772                 |
| Archéo-Québec                                                    |                   |                         | 10                 |           | 1          | 3          |           |                       |           |                |                               | 2                   |           | 2          |             | 4          |                  | 22                  |
| Association des bibliothèques publiques du Québec                |                   |                         |                    |           |            |            |           |                       |           |                |                               |                     |           |            |             |            |                  | 0                   |
| Association des écoles supérieures d'art du Québec               |                   |                         |                    |           |            |            |           |                       |           |                |                               |                     |           |            |             |            |                  | 0                   |
| Association des médias écrits communautaires du Québec           |                   |                         |                    |           |            |            |           |                       |           |                |                               |                     |           |            |             |            |                  | 0                   |
| Association des radiodiffuseurs communautaires du Québec         |                   |                         |                    |           |            |            |           |                       |           |                |                               |                     |           |            |             |            |                  | 0                   |
| Conseil québécois du patrimoine vivant                           | 4                 | 2                       | 15                 | 1         | 2          | 17         |           |                       |           |                | 4                             | 5                   |           | 11         | 7           | 7          | 1                | 76                  |
| La Fédération des télévisions communautaires autonomes du Québec |                   |                         |                    |           |            |            |           |                       |           |                |                               |                     |           |            |             |            |                  | 0                   |
| Les Arts et la Ville                                             | 2                 | 1                       | 15                 | 2         | 3          | 17         | 1         | 2                     | 2         | 0              | 1                             | 4                   | 3         | 3          | 8           | 14         | 1                | 79                  |
| Réseau d'enseignement de la danse (RED)                          | 46                | 91                      | 185                | 29        | 55         | 413        | 67        | 93                    | 39        |                | 8                             | 51                  | 43        | 79         | 121         | 372        | 32               | 1724                |
| Société des musées du Québec                                     | 5                 | 6                       | 81                 | 5         | 22         | 272        | 6         | 3                     | 3         | 1              | 1                             | 9                   | 11        | 6          | 6           | 35         | 1                | 473                 |
| <b>Total par région</b>                                          | <b>209</b>        | <b>111</b>              | <b>389</b>         | <b>66</b> | <b>113</b> | <b>890</b> | <b>97</b> | <b>105</b>            | <b>45</b> | <b>1</b>       | <b>22</b>                     | <b>182</b>          | <b>77</b> | <b>151</b> | <b>195</b>  | <b>651</b> | <b>67</b>        |                     |
| <b>Grand total</b>                                               | <b>3371</b>       |                         |                    |           |            |            |           |                       |           |                |                               |                     |           |            |             |            |                  |                     |

Tableau 15 : Répartition régionale des membres corporatifs 2021-2024 (organismes nationaux)

|                                                                  | Bas Saint-Laurent | Saguenay-Lac-Saint-Jean | Capitale-Nationale | Mauricie  | Estrie     | Montréal   | Outaouais | Abitibi-Témiscamingue | Côte-Nord | Nord-du-Québec | Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine | Chaudière-Appalaches | Laval     | Lanaudière | Laurentides | Montérégie | Centre-du-Québec | Total par organisme |
|------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------------|--------------------|-----------|------------|------------|-----------|-----------------------|-----------|----------------|-------------------------------|----------------------|-----------|------------|-------------|------------|------------------|---------------------|
| Action patrimoine                                                | 7                 | 2                       | 17                 | 3         | 4          | 11         | 2         | 2                     | 1         |                | 4                             | 5                    | 1         | 7          | 6           | 13         | 7                | 92                  |
| Amis et propriétaires de maisons anciennes du Québec (APMAQ)     | 6                 |                         | 4                  | 1         | 2          | 14         |           |                       |           |                |                               | 6                    | 1         | 7          | 3           | 6          | 5                | 55                  |
| Archéo-Québec                                                    | 1                 | 2                       | 14                 | 1         | 3          | 7          |           |                       | 2         |                | 1                             | 1                    | 1         |            | 2           | 12         | 2                | 49                  |
| Association des bibliothèques publiques du Québec                | 6                 | 6                       | 11                 | 5         | 7          | 33         | 4         | 4                     | 5         | 1              | 2                             | 9                    | 1         | 15         | 21          | 46         | 7                | 183                 |
| Association des écoles supérieures d'art du Québec               |                   |                         | 3                  |           |            | 8          |           |                       |           |                |                               |                      |           |            |             | 1          |                  | 12                  |
| Association des médias écrits communautaires du Québec           | 5                 | 2                       | 6                  | 5         | 16         | 7          |           | 7                     | 1         |                | 5                             | 12                   | 1         |            | 3           | 3          | 3                | 76                  |
| Association des radiodiffuseurs communautaires du Québec         | 1                 | 1                       | 4                  | 2         | 3          | 3          | 2         | 2                     | 7         | 3              | 3                             | 1                    |           | 1          |             | 3          | 1                | 37                  |
| Conseil québécois du patrimoine vivant                           | 2                 | 2                       | 14                 | 1         | 2          | 16         | 2         | 3                     | 1         |                | 7                             | 9                    | 2         | 6          | 4           | 10         | 4                | 85                  |
| La Fédération des télévisions communautaires autonomes du Québec | 4                 | 2                       | 4                  |           |            | 1          | 1         | 4                     | 3         |                | 4                             | 3                    | 1         | 3          | 3           | 5          | 3                | 41                  |
| Les Arts et la Ville                                             | 32                | 19                      | 61                 | 7         | 46         | 31         | 5         | 29                    | 4         | 1              | 17                            | 23                   | 2         | 29         | 45          | 98         | 60               | 509                 |
| Réseau d'enseignement de la danse (RED)                          | 4                 | 7                       | 16                 | 2         | 7          | 36         | 7         | 6                     | 4         |                | 3                             | 5                    | 6         | 8          | 11          | 43         | 5                | 170                 |
| Société des musées du Québec                                     | 16                | 15                      | 45                 | 13        | 18         | 88         | 10        | 19                    | 9         | 2              | 14                            | 15                   | 7         | 9          | 9           | 31         | 13               | 333                 |
| <b>Total par région</b>                                          | <b>84</b>         | <b>58</b>               | <b>199</b>         | <b>40</b> | <b>108</b> | <b>255</b> | <b>33</b> | <b>76</b>             | <b>37</b> | <b>7</b>       | <b>60</b>                     | <b>89</b>            | <b>23</b> | <b>85</b>  | <b>107</b>  | <b>271</b> | <b>110</b>       |                     |
| <b>Grand total</b>                                               | <b>1 642</b>      |                         |                    |           |            |            |           |                       |           |                |                               |                      |           |            |             |            |                  |                     |

## ANNEXE VI GUIDE : SONDAGE DE SATISFACTION

**Le cadre normatif du programme Aide au fonctionnement pour les organismes de regroupement précise, à la section reddition de comptes (Mesure de contrôle), que l'organisme soutenu doit présenter au Ministère, une fois tous les trois ans, les résultats d'un sondage de satisfaction des membres et des participants aux formations.**

- Étant donné que le cycle triennal 2018-2021 est maintenant terminé, ces résultats devront avoir été transmis au Ministère d'ici le 24 janvier 2022.
- Il n'y a pas de modèle uniforme de questionnaire en ce qui concerne ces sondages, chaque organisme est libre de l'adapter en fonction de ses priorités.
- **Par contre, les résultats transmis au Ministère doivent:**

1. en ne reflétant que les réponses des membres de l'organisme, traiter des questions suivantes en présentant le degré de satisfaction des membres, sur une échelle de 1 à 10, au regard du rôle de l'organisme de regroupement tel que spécifié au programme :
  - A. conseiller : agir à titre d'expert-conseil auprès des milieux culturels et des communications ou auprès de partenaires et d'instances publiques;
    - indiquez la moyenne des résultats obtenus des questions de votre sondage concernant, par exemple, l'accompagnement, le service-conseil, le soutien à différentes initiatives, etc.
  - B. communiquer : exercer une veille stratégique et agir comme relayeur d'information auprès des acteurs culturels et des communications de leur territoire ou de leur secteur en plus de contribuer à la promotion du milieu;
    - indiquez la moyenne des résultats obtenus des questions de votre sondage concernant, par exemple, la promotion d'activités, la tenue d'un fil de presse, calendrier, répertoire, site web, la présence sur les réseaux sociaux, infolettres ou activités de mise en valeur, de sensibilisation ou de promotion, etc.
  - C. regrouper : faciliter et soutenir la concertation et le rassemblement des milieux culturels et des communications et favoriser la relation de ces derniers avec les partenaires du secteur ou sur le territoire;
    - indiquez la moyenne des résultats obtenus des questions de votre sondage concernant, par exemple, les activités de rassemblement de tout genre, de représentation, de concertation, de réseautage, tournées, AGA, colloques, l'écoute des membres, les prix, etc.
  - D. former : assurer le développement des compétences et la formation continue des artistes, des travailleurs culturels et du secteur des communications de leur secteur ou sur leur territoire;
    - indiquez la moyenne des résultats obtenus des questions de votre sondage concernant, par exemple, les activités de formation, formation continue, développement d'expertise, ateliers, guides, tutoriels, etc.
  - E. développer : mener et soutenir, en partenariat, des projets de développement structurants en regard des enjeux et des priorités nationaux ou régionaux notamment par des services mutualisés;
    - indiquez la moyenne des résultats obtenus des questions de votre sondage concernant, par exemple, le développement numérique ou la préparation et la réalisation de projets de développement divers, etc.
2. présenter un bilan des réponses obtenues à deux questions ouvertes, l'une sur les points forts de l'organisme et l'autre sur les pistes à améliorer.
3. si des précisions sont nécessaires quant à la présentation des résultats, les soumettre à la section 3 du formulaire.
4. être accompagnés des pièces justificatives listées en section 4. En plus du gabarit du questionnaire utilisé ainsi que d'un bilan des réponses, l'organisme doit présenter un bilan des résultats de tous les sondages effectués à la suite d'activités de formation ou de coaching des trois dernières années.

## ANNEXE VII FORMULAIRE DE RÉPONSE : SONDAGE DE SATISFACTION

Programme d'aide au fonctionnement pour les organismes de regroupement

### Résultats du sondage de satisfaction des membres

à remettre à votre responsable de l'aide financière du ministère de la Culture et des Communications avant le 24 janvier 2022

|                                        |                      |
|----------------------------------------|----------------------|
| Nom de l'organisme de regroupement     | <input type="text"/> |
| Nombre de membres chez l'organisme     | <input type="text"/> |
| Nombre de répondants au sondage        | <input type="text"/> |
| Date de l'envoi du sondage aux membres | <input type="text"/> |

1. Degré de satisfaction moyen (échelle de 1 à 10, 1 étant pas du tout satisfait et 10 totalement satisfait) sur le rôle de l'organisme de regroupement

|    |             |                      |
|----|-------------|----------------------|
| A. | Conseiller  | <input type="text"/> |
| B. | Communiquer | <input type="text"/> |
| C. | Regrouper   | <input type="text"/> |
| D. | Former      | <input type="text"/> |
| E. | Développer  | <input type="text"/> |

2. Questions ouvertes

Points forts de l'organisme de regroupement

Pistes à améliorer pour l'organisme de regroupement

3. Commentaires ou précisions

4. Pièces justificatives

Ce formulaire de réponse doit être accompagné de 3 pièces justificatives:

- 1- d'une copie gabarit du questionnaire de sondage.
- 2- d'un bilan des réponses aux questions de ce questionnaire.
- 3- un bilan des résultats des sondages de satisfaction élaborés par l'organisme effectués auprès des participants aux activités de formation et de coaching des trois dernières années.

# ANNEXE VIII PRATIQUES NUMÉRIQUES

Tableau 16 : Pratiques numériques adoptées\*

|                                                        | Une expertise au sein de l'organisme est consacrée aux réseaux sociaux. | L'organisme utilise un outil d'analyse des réseaux sociaux. | Site Internet<br>Le code source du site Internet de l'organisme lui appartient. | L'organisme utilise un outil d'analyse du trafic Web. | Le site Internet de l'organisme est codé avec un langage structuré. | L'organisme est présent dans l'univers Wiki. | L'organisme utilise des identifiants uniques internationaux. | L'organisme s'assure d'une présence sur les outils de référencement d'entreprises. |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre de CRC ayant adopté la pratique                 | 13                                                                      | 13                                                          | 11                                                                              | 15                                                    | 11                                                                  | 8                                            | 11                                                           | 15                                                                                 |
| Nombre d'organismes nationaux ayant adopté la pratique | 10                                                                      | 9                                                           | 5                                                                               | 9                                                     | 8                                                                   | 5                                            | 5                                                            | 8                                                                                  |
| Nombre total d'organismes ayant adopté la pratique     | 23                                                                      | 22                                                          | 16                                                                              | 24                                                    | 19                                                                  | 13                                           | 16                                                           | 23                                                                                 |
| Pourcentage des organismes ayant adopté la pratique    | 85%                                                                     | 81%                                                         | 59%                                                                             | 89%                                                   | 70%                                                                 | 48%                                          | 59%                                                          | 85%                                                                                |

|                                                        | L'organisme a recours à des stratégies de référencement. | L'organisme rend disponibles des données ou du contenu numérique avec une licence ouverte. | L'organisme utilise un outil de gestion de la relation client. | L'organisme offre de la formation numérique à ses employés. | L'organisme récolte et exploite les données d'usage. | L'organisme offre un environnement de travail collaboratif. | L'organisme est propriétaire d'une base de données. |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Nombre de CRC ayant adopté la pratique                 | 13                                                       | 12                                                                                         | 5                                                              | 15                                                          | 13                                                   | 15                                                          | 12                                                  |
| Nombre d'organismes nationaux ayant adopté la pratique | 10                                                       | 7                                                                                          | 8                                                              | 11                                                          | 10                                                   | 12                                                          | 10                                                  |
| Nombre total d'organismes ayant adopté la pratique     | 23                                                       | 19                                                                                         | 13                                                             | 26                                                          | 23                                                   | 27                                                          | 22                                                  |
| Pourcentage des organismes ayant adopté la pratique    | 85%                                                      | 70%                                                                                        | 48%                                                            | 96%                                                         | 85%                                                  | 100%                                                        | 81%                                                 |

\*En date du 15 novembre 2020.

# ANNEXE IX PRATIQUES ÉCORESPONSABLES ADOPTÉES

Tableau 17 : Pratiques écoresponsables adoptées\*

|                                                        | Engagement public, entériné par le conseil d'administration, envers le développement durable | Recours aux services d'entreprises d'économie sociale et d'entreprises adaptées | Code de conduite des fournisseurs | Préférence pour l'achat local ou régional | Réparation et mise à niveau de l'équipement en place | Réduction des émissions de gaz à effet de serre | 3RVE (réduire, réutiliser, recycler, valoriser, éliminer) | Offre de produits régionaux, équitables, biologiques et de saison, lorsque disponibles |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre de CRC ayant adopté la pratique                 | 9                                                                                            | 12                                                                              | 1                                 | 14                                        | 13                                                   | 10                                              | 13                                                        | 11                                                                                     |
| Nombre d'organismes nationaux ayant adopté la pratique | 3                                                                                            | 7                                                                               | 0                                 | 11                                        | 8                                                    | 10                                              | 10                                                        | 6                                                                                      |
| Nombre total d'organismes ayant adopté la pratique     | 12                                                                                           | 19                                                                              | 1                                 | 25                                        | 21                                                   | 20                                              | 23                                                        | 17                                                                                     |
| Pourcentage des organismes ayant adopté la pratique    | 44%                                                                                          | 70%                                                                             | 4%                                | 93%                                       | 78%                                                  | 74%                                             | 85%                                                       | 63%                                                                                    |

|                                                        | Accessibilité aux personnes à mobilité réduite | Communication et sensibilisation de ses objectifs et mesures écoresponsables | Élimination des bouteilles d'eau | Utilisation des transports collectifs et actifs par le personnel | Réduction de l'utilisation de papier et d'encre | Réduction et réemploi des fournitures de bureau, des équipements, du mobilier et des biens excédentaires | Augmentation de la récupération des matières résiduelles | Gestion efficiente de l'occupation des locaux | Qualité de vie au travail prise en compte |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Nombre de CRC ayant adopté la pratique                 | 7                                              | 10                                                                           | 15                               | 10                                                               | 15                                              | 13                                                                                                       | 12                                                       | 12                                            | 15                                        |
| Nombre d'organismes nationaux ayant adopté la pratique | 4                                              | 4                                                                            | 12                               | 8                                                                | 10                                              | 11                                                                                                       | 5                                                        | 9                                             | 11                                        |
| Nombre total d'organismes ayant adopté la pratique     | 11                                             | 14                                                                           | 27                               | 18                                                               | 25                                              | 24                                                                                                       | 17                                                       | 21                                            | 26                                        |
| Pourcentage des organismes ayant adopté la pratique    | 41%                                            | 52%                                                                          | 100%                             | 67%                                                              | 93%                                             | 89%                                                                                                      | 63%                                                      | 78%                                           | 96%                                       |

\*En date du 15 novembre 2020

## ANNEXE X RÉPARTITION RÉGIONALE DES MEMBRES (ORGANISMES NATIONAUX)

Tableau 18 : Répartition régionale des membres individuels (organismes nationaux)

|                                                                  | 3371              |                         |                    |          |        |          |           |                       |           |                |                               |                     |       |            |             |          |                  |                     |
|------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------------|--------------------|----------|--------|----------|-----------|-----------------------|-----------|----------------|-------------------------------|---------------------|-------|------------|-------------|----------|------------------|---------------------|
|                                                                  | Bas Saint-Laurent | Saguenay-Lac-Saint-Jean | Capitale-Nationale | Mauricie | Estrie | Montréal | Outaouais | Abitibi-Témiscamingue | Côte-Nord | Nord-du-Québec | Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine | Chaudière-Appalches | Laval | Lanaudière | Laurentides | Montréal | Centre-du-Québec | Total par organisme |
| Action patrimoine                                                | 6                 | 3                       | 83                 | 7        | 8      | 52       | 2         | 4                     |           |                | 3                             | 12                  | 3     | 6          | 6           | 21       | 9                | 22                  |
| Amis et propriétaires de maisons anciennes du Québec (APMAQ)     | 146               | 8                       |                    | 22       | 22     | 116      | 21        | 3                     | 1         | 5              | 99                            | 17                  | 44    | 47         | 198         | 23       | 772              | 772                 |
| Archéo-Québec                                                    |                   |                         | 10                 |          | 1      | 3        |           |                       |           |                |                               | 2                   |       | 2          |             | 4        |                  | 22                  |
| Association des bibliothèques publiques du Québec                |                   |                         |                    |          |        |          |           |                       |           |                |                               |                     |       |            |             |          |                  | 0                   |
| Association des écoles supérieures d'art du Québec               |                   |                         |                    |          |        |          |           |                       |           |                |                               |                     |       |            |             |          |                  | 0                   |
| Association des médias écrits communautaires du Québec           |                   |                         |                    |          |        |          |           |                       |           |                |                               |                     |       |            |             |          |                  | 0                   |
| Association des radiodiffuseurs communautaires du Québec         |                   |                         |                    |          |        |          |           |                       |           |                |                               |                     |       |            |             |          |                  | 0                   |
| Conseil québécois du patrimoine vivant                           | 4                 | 2                       | 15                 | 1        | 2      | 17       |           |                       |           | 4              | 5                             |                     | 11    | 7          | 7           | 1        | 76               | 76                  |
| La Fédération des télévisions communautaires autonomes du Québec |                   |                         |                    |          |        |          |           |                       |           |                |                               |                     |       |            |             |          |                  | 0                   |
| Les Arts et la Ville                                             | 2                 | 1                       | 15                 | 2        | 3      | 17       | 1         | 2                     | 2         | 0              | 1                             | 4                   | 3     | 3          | 8           | 14       | 1                | 79                  |
| Réseau d'enseignement de la danse (RED)                          | 46                | 91                      | 185                | 29       | 55     | 413      | 67        | 93                    | 39        |                | 8                             | 51                  | 43    | 79         | 121         | 372      | 32               | 1724                |
| Société des musées du Québec                                     | 5                 | 6                       | 81                 | 5        | 22     | 272      | 6         | 3                     | 3         | 1              | 1                             | 9                   | 11    | 6          | 6           | 35       | 1                | 473                 |
| Total par région                                                 | 209               | 111                     | 389                | 66       | 113    | 890      | 97        | 105                   | 45        | 1              | 22                            | 182                 | 77    | 151        | 195         | 651      | 67               |                     |
| Grand total                                                      | 3371              |                         |                    |          |        |          |           |                       |           |                |                               |                     |       |            |             |          |                  |                     |

**Tableau 19 : Répartition régionale des membres corporatifs (organismes nationaux)**

|                                                                  | Bas Saint-Laurent | Saguenay-Lac-Saint-Jean | Capitale-Nationale | Mauricie  | Estrie     | Montréal   | Outaouais | Abitibi-Témiscamingue | Côte-Nord | Nord-du-Québec | Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine | Chaudière-Appalches | Laval     | Lanaudière | Laurentides | Montréal   | Centre-du-Québec | Total par organisme |
|------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------------|--------------------|-----------|------------|------------|-----------|-----------------------|-----------|----------------|-------------------------------|---------------------|-----------|------------|-------------|------------|------------------|---------------------|
| Action patrimoine                                                | 7                 | 2                       | 17                 | 3         | 4          | 11         | 2         | 2                     | 1         |                | 4                             | 5                   | 1         | 7          | 6           | 13         | 7                | 92                  |
| Amis et propriétaires de maisons anciennes du Québec (APMAQ)     | 6                 |                         | 4                  | 1         | 2          | 14         |           |                       |           |                |                               | 6                   | 1         | 7          | 3           | 6          | 5                | 55                  |
| Archéo-Québec                                                    | 1                 | 2                       | 14                 | 1         | 3          | 7          |           |                       | 2         |                | 1                             | 1                   | 1         |            | 2           | 12         | 2                | 49                  |
| Association des bibliothèques publiques du Québec                | 6                 | 6                       | 11                 | 5         | 7          | 33         | 4         | 4                     | 5         | 1              | 2                             | 9                   | 1         | 15         | 21          | 46         | 7                | 183                 |
| Association des écoles supérieures d'art du Québec               |                   |                         | 3                  |           |            | 8          |           |                       |           |                |                               |                     |           |            |             | 1          |                  | 12                  |
| Association des médias écrits communautaires du Québec           | 5                 | 2                       | 6                  | 5         | 16         | 7          |           | 7                     | 1         |                | 5                             | 12                  | 1         |            | 3           | 3          | 3                | 76                  |
| Association des radiodiffuseurs communautaires du Québec         | 1                 | 1                       | 4                  | 2         | 3          | 3          | 2         | 2                     | 7         | 3              | 3                             | 1                   |           | 1          |             | 3          | 1                | 37                  |
| Conseil québécois du patrimoine vivant                           | 2                 | 2                       | 14                 | 1         | 2          | 16         | 2         | 3                     | 1         |                | 7                             | 9                   | 2         | 6          | 4           | 10         | 4                | 85                  |
| La Fédération des télévisions communautaires autonomes du Québec | 4                 | 2                       | 4                  |           |            | 1          | 1         | 4                     | 3         |                | 4                             | 3                   | 1         | 3          | 3           | 5          | 3                | 41                  |
| Les Arts et la Ville                                             | 32                | 19                      | 61                 | 7         | 46         | 31         | 5         | 29                    | 4         | 1              | 17                            | 23                  | 2         | 29         | 45          | 98         | 60               | 509                 |
| Réseau d'enseignement de la danse (RED)                          | 4                 | 7                       | 16                 | 2         | 7          | 36         | 7         | 6                     | 4         |                | 3                             | 5                   | 6         | 8          | 11          | 43         | 5                | 170                 |
| Société des musées du Québec                                     | 16                | 15                      | 45                 | 13        | 18         | 88         | 10        | 19                    | 9         | 2              | 14                            | 15                  | 7         | 9          | 9           | 31         | 13               | 333                 |
| <b>Total par région</b>                                          | <b>84</b>         | <b>58</b>               | <b>199</b>         | <b>40</b> | <b>108</b> | <b>255</b> | <b>33</b> | <b>76</b>             | <b>37</b> | <b>7</b>       | <b>60</b>                     | <b>89</b>           | <b>23</b> | <b>85</b>  | <b>107</b>  | <b>271</b> | <b>110</b>       |                     |
| <b>Grand total</b>                                               | <b>1 642</b>      |                         |                    |           |            |            |           |                       |           |                |                               |                     |           |            |             |            |                  |                     |

## **ANNEXE XI EXTRAITS DU MÉMOIRE SUR LA POLITIQUE CULTURELLE (1991)**

### **Premier extrait (annexe 2)**

#### **Évolution des mandats et fonctions des Conseils de la Culture**

##### **Les mandats négociés**

Dès 1977, la négociation de la convention liant les conseils et le ministère s'est effectuée au plan national. Quatre (4) grandes périodes caractérisent le contenu des conventions:

##### **Première période: 1977**

- Évaluer l'impact et la performance des programmes culturels quant à leurs retombées régionales.
- Favoriser l'utilisation maximale des équipements publics pouvant servir aux activités culturelles
- Favoriser la collaboration entre les divers organismes culturels de la région quant à l'utilisation de leurs ressources et à la concertation de leurs activités.
- Susciter le développement de source de financement régional.

##### **Deuxième période: 1980**

- À toutes les fonctions déjà établies se sont ajoutées:
- Susciter la définition des besoins et des priorités régionales.
- Favoriser les communications soutenues entre la population, les agents culturels et le MAC.
- La possibilité de réaliser des mandats et programmes spécifiques (entente supplémentaire selon les régions).
- Possibilité de gérer les programmes régionalisés en partenariat avec la direction régionale (droit d'option pour les conseils).

La période de 1980 à 1985 sera donc marquée par une augmentation des fonctions exercées par les conseils de la culture et par l'élargissement de leur devoir de représentation du milieu socio-économique régional.

### **Troisième période: 1985**

-Consultation: fournir des avis sur des questions d'ordre national ou régional (aux politiques, programmes ou orientations du MAC s'ajoutent les plans d'équipement et priorités et plans de développement).

-Concertation-animation: favoriser des ententes entre les différents intervenants culturels sur les orientations et priorités de développement tant sur les plans sectoriels que territorial.

-Développement: s'associer à des actions visant la réalisation de projets jugés prioritaires, le conseil pouvant devenir maître-d'oeuvre de projets dont le financement est assuré par le MAC.

-Services: répondre aux besoins exprimés par les intervenants culturels de la région à la suite des actions de consultation, de concertation et d'animation du conseil. Le Conseil s'engage à respecter les activités des regroupements disciplinaires afin d'éviter toute duplication de services. De plus, dans un esprit de complémentarité, le conseil et la direction régionale conviennent du partage de leurs activités de services réciproques.

### **Quatrième période: 1988**

-Assurer le rassemblement et la concertation des intervenants culturels du territoire qui lui est reconnu par la ministre.

-Contribuer à établir les priorités de développement culturel du territoire.

-Conseiller la ministre, soit auprès de la direction régionale, soit auprès du sous-ministre adjoint selon la nature de l'intervention.

-Agir à titre d'organisme ressource au service du milieu.

La période de 1985-1988 se divise en deux étapes; la première où le gouvernement René Lévesque consolidera le rôle politique des conseils dans le développement régional et leur accordera un soutien financier plus adéquat pour leur permettre d'assumer davantage ce rôle. La deuxième où le gouvernement Bourassa remettra en question ce rôle politique tout en respectant le protocole d'entente jusqu'en 1988. Les conseils perdent aussi à cette période la possibilité de gérer les programmes en partenariat avec les directions régionales et leur fonction conseil auprès de la ministre est de moins en moins sollicitée.

En 1988, lors du renouvellement du protocole d'entente avec le MAC, la notion de partenaire privilégié disparaît, la notion de représentation est diluée et le terme de développement disparaît. Par contre, la ministre madame Bacon reconnaît un rôle politique aux conseils en leur demandant non seulement d'assurer leurs fonctions traditionnelles auprès des milieux culturels mais aussi de:

- Favoriser l'interaction entre les intervenants du secteur privé autre que culturel et ceux du secteur culturel, notamment en ce qui concerne la gestion et le financement des organismes culturels et de leurs projets.
- Favoriser l'implication des municipalités dans le développement culturel.
- Sensibiliser la population en général à la reconnaissance du statut de l'artiste.

Ces trois priorités de la ministre et deux autres priorités régionales définies par les directions régionales depuis 1990 sont réévaluées annuellement.

## **Description des fonctions**

### **1.1 Rassemblement/représentation des intervenants culturels**

- par secteur disciplinaire
- par zone de territoire

Il s'agit en l'occurrence de recruter les individus et les organismes les plus actifs en matière de pratique culturelle professionnelle. L'élaboration d'outils de promotion et d'information sont donc nécessaires pour assumer cette fonction de même que l'établissement de mécanismes de participation.

### **1.2 Consultation/conseil**

#### **1.2.1 Premier niveau: auprès des milieux culturels**

L'établissement de mécanismes de participation tels l'assemblée générale, le conseil d'administration, les comités sectoriels et tables disciplinaires permet la consultation auprès des membres. Les rencontres par zone de territoire, la mise en place de comités ad hoc sont des moyens de consultation auprès du milieu régional de même qu'un outil pour la fonction conseil.

La fonction consultation fait appel à un processus continu d'identification et d'analyse des besoins afin de défendre et de promouvoir les intérêts régionaux auprès des centres de décision que ce soit à l'initiative de la région ou à la demande d'instances gouvernementales.

La fonction consultation est donc préalable à la fonction conseil mais les deux forment un continuum: consultation-conseil/conseil-consultation.

### 1.2.2 Deuxième niveau: auprès de la ministre des Affaires culturelles, des différents paliers gouvernementaux et des partenaires

Depuis plusieurs années, les conseils sont très souvent consultés par différentes instances régionales et nationales (CRD, OPDQ, municipalités, MRC, ...) mais peu par leur propre ministère ... sauf exception dans quelques régions. L'évaluation de l'impact et de la performance des programmes du MAC quant à leurs retombées régionales de même que la participation à la détermination des orientations du ministère qui apparaissaient dans les protocoles d'entente jusqu'en 1988 sont disparues lors de la dernière convention.

Et pourtant, le travail effectué par les conseils est directement relié à la clientèle du MAC et nos préoccupations sont les mêmes que celles du ministère, à savoir: développer la culture au Québec tout en tenant compte de la capacité de payer de nos concitoyens et de leurs principaux besoins. Mais, comment conseiller quelqu'un qui ne veut pas l'être?

Actuellement, il n'existe plus aucun mécanisme officiel de consultation/conseil entre les conseils et les directions régionales ou à tout autre palier du ministère comme ce fut le cas entre 1985 et 1987.

## 1.3 Concertation

- ### 1.3.1 Premier palier: concertation politique sur une base territoriale
- auprès des milieux culturels en région
  - auprès des différents milieux socio-économiques en région

Tributaire des fonctions décrites précédemment, la fonction concertation favorise l'établissement de priorités de développement culturel dans une région et permet la prise de décision des intervenants régionaux en vue d'une action sur des dossiers d'intérêts communs.

Dans la réalité, cette fonction commande d'établir un état de situation, une problématique culturelle régionale à partir de laquelle sont dégagés des axes de développement. La concertation implique des choix, particulièrement dans un contexte économique de restrictions budgétaires: les conseils veulent participer à ces choix par cette fonction de concertation. De plus, la dynamique culturelle étant en perpétuelle mouvance, l'élaboration de programmes de travail ou de plans d'action annuels devient nécessaire pour bien accomplir cette fonction.

### 1.3.2 Deuxième palier: concertation nationale par l'intermédiaire de la Conférence des Conseils

La vie culturelle régionale n'est pas détachée, au contraire, de la vie culturelle québécoise: elles sont en constante interaction.

Comme ce point sera traité plus en profondeur dans les thématiques suivantes, nous affirmerons ici tout simplement que: il est primordial de se regrouper et participer à l'ensemble de la dynamique culturelle québécoise.

## 1.4 Développement

L'essence même de l'existence des conseils de la culture se fonde sur la notion de développement: intégration du développement culturel régional à l'ensemble du développement régional, d'une part, et intégration du développement culturel régional à l'ensemble du développement culturel du Québec, d'autre part.

Dès l'origine, deux moyens se sont avérés essentiels au développement culturel régional: la décentralisation des ressources et la reconnaissance de la culture aux plans économique et social.

En effet, la notion de développement recouvre deux concepts fondamentaux: celui de la croissance économique et celui de l'atteinte d'un bien-être, d'une qualité de vie optimale.

Depuis leur origine, quatre phases de développement sont venues ponctuer les actions des conseils:

- Phase d'implantation de 1976 à 1978.
- Phase d'animation de 1976 à 1982 caractérisée principalement par l'identification du milieu, par des actions de l'ordre de l'information, de la consultation, de la concertation et de la recherche: il y eut beaucoup de colloques, de rapports et d'études réalisés dans tous les secteurs d'activités culturelles à cette époque.
- Phase de consolidation de 1981 à 1985 s'exprimant par la mise en place de mécanismes de concertation permanents (comités sectoriels, tables disciplinaires) Cette période est aussi marquée par l'arrivée de nouveaux organismes et événements créés à la suite de l'opérationnalisation des plans d'actions des conseils.
- Phase d'extension de 1985 à nos jours axée sur la réalisation d'événements d'envergure pour certains conseils et sur la collaboration avec des partenaires de différents secteurs d'activités socio-économiques régionaux et plus particulièrement avec les municipalités. C'est l'insertion

des activités culturelles dans la problématique économique régionale par la participation des conseils aux Conférences et Biennales socio-économiques. Cette association constante des milieux culturels par l'intermédiaire des conseils de la culture avec différents partenaires de l'activité économique amène, entre autres, les municipalités à se doter de politiques de développement culturel, les associations touristiques à se préoccuper de tourisme culturel, etc., puisque la culture est de plus en plus considérée dans l'ensemble du développement économique. Nous voyons aussi dans cette phase la consolidation des organismes culturels régionaux: les conseils offrent des services leur permettant d'améliorer autant l'expertise des ressources humaines que la promotion des activités culturelles.

Cette phase se traduit donc en 1991 par:

- l'offre de services concrets,
- de l'expertise-conseil,
- la réalisation d'études générales ou très spécialisées,
- la mise en oeuvre de projets,
- la formation/le perfectionnement,
- des actions de sensibilisation/promotion de la culture.

Cette phase d'entrepreneurship n'est cependant pas reconnue par le MAC (sur le plan financier plus particulièrement) et crée de sérieux problèmes de fonctionnement aux conseils.

Ce découpage chronologique en quatre phases est théorique: dans la réalité, les phases 2,3 et 4 s'entrecoupent et, selon le développement des régions, certaines ne sont pas encore complétées.

## **1.5 Pression**

Cette fonction est une conséquence de la non-écoute des divers paliers décisionnels: il s'agit d'actions de représentation visant à faire connaître et à faire partager les besoins identifiés et les choix priorisés de la concertation et menant au développement et ce, principalement auprès des bailleurs de fonds quels qu'ils soient.

## Second extrait (annexe 3)

### Directions régionales du MAC

Structure déconcentrée  
Service à la clientèle régionale

### Conseils régionaux de la Culture

Structure consultative autonome

## RÔLES

Recommandations ministérielles  
et interministérielles

Conseil  
Identification des besoins et des priorités  
régionales

Priorisation

Revendication

## FONCTIONS

Information  
Programmes

Représentation des milieux culturels pro-  
fessionnels  
Recrutement  
Rassemblement

Sensibilisation  
Partenaires financiers

Consultation-Conseil  
Identification et analyse des besoins  
Recommandations auprès des instances  
concernées

Consultation  
Milieu  
Partenaires

Concertation  
Établissement de priorités de développe-  
ment culturel avec les milieux culturels  
et les différents milieux socio-économi-  
ques

Concertation  
Intraministérielle  
Interministérielle  
Intergouvernementale

Soutien et appui  
Conseil et expertise

Développement  
Soutien et appui (expertise)  
Études  
Mise en oeuvre de projets  
Sensibilisation/promotion  
Formation/perfectionnement

Études

Gestion de l'aide financière

Analyse

Recommandations

Suivi

