

## **Activités culturelles**

---

### **3.02**

---

Les activités culturelles du ministère des Affaires civiques, de la Culture et des Loisirs visent à encourager les arts, à soutenir les industries culturelles, à préserver le patrimoine de l'Ontario et à promouvoir le réseau de bibliothèques publiques. La Division des affaires culturelles supervise les organismes culturels et est chargée de l'élaboration de politiques et de la mise en oeuvre de programmes à l'appui du secteur des arts, des industries culturelles et du patrimoine ainsi que des bibliothèques. Pour l'année financière 1996-1997, les dépenses consacrées par la Division aux activités culturelles ont totalisé 193 millions de dollars.

Au cours de l'année financière 1996-1997, le ministère a approuvé un financement de 143 millions de dollars destiné à 10 organismes culturels et des subventions de 8,4 millions de dollars à l'intention d'un certain nombre d'organismes du secteur des arts, des industries culturelles et du patrimoine. Le ministère a également approuvé un financement de 35,8 millions de dollars destiné aux bibliothèques publiques et à deux organismes qui offrent divers services de coordination aux conseils de bibliothèques publiques locales.

La surveillance des activités culturelles incombe principalement aux 80 employés de la Division qui travaillent à l'administration centrale du ministère à Toronto. Le réseau du ministère, composé de trois bureaux régionaux et de 19 bureaux de district relevant de la Division des sports, des loisirs et des services ministériels régionaux, offre divers services consultatifs et administre un programme de subventions culturelles. Les frais administratifs de la Division des affaires culturelles sont estimés à 6,2 millions de dollars pour l'année financière 1996-1997.

## **OBJECTIFS ET PORTÉE**

Notre vérification avait pour objectif de déterminer si les divisions appliquent des procédures appropriées

- pour s'assurer que les ressources culturelles sont bien administrées quant à l'économie et à l'efficacité;
- pour tenir les organismes culturels responsables de l'utilisation qu'ils font des deniers publics;
- pour mesurer l'efficacité des activités culturelles et faire rapport à ce sujet.

---

Notre vérification comprenait l'examen et l'analyse de la documentation et des rapports de gestion conservés par la Division des affaires culturelles, ainsi que des discussions avec les responsables au ministère. Nous avons également visité un bureau régional et transmis des questionnaires au personnel des deux autres bureaux régionaux.

## CONSTATATIONS GLOBALES DE LA VÉRIFICATION

Des procédures appropriées sont en place pour s'assurer que le versement des subventions est soumis aux autorisations requises et que les paiements sont dûment effectués.

Toutefois, afin de s'assurer que les programmes de subventions sont mis en oeuvre de façon économique et efficiente, le ministère doit :

- préciser les responsabilités des deux divisions qui administrent les programmes de subventions;
- renforcer les procédures d'examen de l'admissibilité aux subventions;
- améliorer l'évaluation du caractère raisonnable des demandes de fonds;
- élaborer des politiques concernant le recouvrement des fonds non dépensés auprès de ses organismes.

Le ministère doit également renforcer son cadre permettant de tenir les 10 organismes culturels responsables de leurs dépenses :

- en mettant en oeuvre un mécanisme permettant de suivre la réception des demandes de budget des organismes;
- en exigeant que les demandes de budget contiennent une information suffisante pour effectuer un examen approprié;
- en s'assurant, grâce à un processus d'orientation générale, que les membres des conseils d'administration des organismes sont conscients de leurs devoirs et responsabilités.

Le ministère a établi des plans détaillés pour les programmes de subventions dans le secteur culturel et il a mis en oeuvre un processus de mesure et de compte rendu du rendement. Cependant, le ministère doit prendre en considération dans son processus de planification toutes les activités des divisions, y compris celles de ses organismes, et élaborer des procédures permettant de mesurer l'efficacité de ces activités et d'en rendre compte.

---

# CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION

## *SOUTIEN DU SECTEUR DES ARTS, DES INDUSTRIES CULTURELLES ET DU PATRIMOINE*

### 3.02

---

Le ministère fournit des fonds au secteur des arts, des industries culturelles et du patrimoine grâce à un certain nombre de programmes de subventions. Les objectifs de ces programmes consistent notamment à favoriser l'amélioration de l'efficacité et du degré d'autonomie des bénéficiaires, à renforcer et à encourager des partenariats stratégiques et à étendre le secteur du bénévolat. Nous avons examiné les trois plus importants programmes qui représentaient plus de 80 pour 100 des affectations de fonds en 1996-1997 (fonds de fonctionnement de 1,6 million de dollars à 35 organisations du secteur des arts, de 3,1 millions de dollars à 191 musées communautaires et de 2,5 millions de dollars à des projets culturels particuliers).

### **MISE EN OEUVRE DES PROGRAMMES**

La Direction de l'action culturelle de la Division emploie 45 personnes à l'administration centrale du ministère et est chargée de l'élaboration et de la mise en oeuvre des programmes ainsi que de la planification en matière de patrimoine. Le réseau du ministère, composé de trois bureaux régionaux et de 19 bureaux locaux, traite les subventions et offre des services consultatifs relativement aux affaires civiques ou aux activités culturelles et récréatives. En outre, les bureaux régionaux partagent avec la Direction la responsabilité de l'octroi de subventions pour des projets culturels. Toutefois, les 115 employés des bureaux régionaux et locaux relèvent de la Division des sports, des loisirs et des services ministériels régionaux, et non de la Division des affaires culturelles. Pour l'année financière 1996-1997, les dépenses de fonctionnement de tous les services régionaux ont totalisé 9,5 millions de dollars.

Nous avons interrogé un certain nombre d'employés du ministère et transmis des questionnaires à d'autres employés; nous avons constaté une confusion quant à leurs responsabilités envers les deux divisions. De plus, étant donné que des employés de l'administration centrale et des bureaux régionaux administrent les subventions accordées pour les projets, la Direction n'a pas pu évaluer pleinement le programme du fait que les activités des bureaux régionaux ne relèvent pas d'elle.

Le ministère ne dispose d'aucune procédure pour effectuer une évaluation pertinente du coût des activités des employés, comme le traitement des subventions, la consultation et l'administration. Par exemple, le personnel d'un bureau régional n'avait pas déterminé quelle proportion de son temps était consacrée aux activités culturelles, mais il estimait que cette proportion pouvait représenter jusqu'à 25 pour 100. En conséquence, le ministère ne peut pas déterminer si ces activités sont efficaces et économiques.

## **Recommandation**

**Afin de s'assurer que les activités culturelles sont offertes de façon efficiente et économique, le ministère devrait clarifier les rôles et les responsabilités des deux divisions chargées de la mise en oeuvre des programmes culturels et élaborer des procédures visant à obtenir de l'information sur le coût des programmes.**

### ***Réponse du ministère***

***Pour l'année financière 1997-1998, la Division des affaires culturelles et la Division des sports, des loisirs et des services régionaux ont entrepris un exercice conjoint de planification opérationnelle qui permet de clarifier les rôles et responsabilités des directions chargées des programmes. Le processus se poursuivra tout au cours de l'année à mesure que les plans seront mis en oeuvre.***

***En reliant les objectifs de rendement individuels aux objectifs des plans d'activités ministériels grâce aux stratégies et aux principaux résultats prévus dans le plan opérationnel conjoint, la Division est capable d'affecter et de mesurer les ressources en fonction des objectifs et des activités de base du ministère.***

## **ADMISSIBILITÉ AUX SUBVENTIONS**

Le ministère a établi des critères d'admissibilité aux subventions qui tiennent compte des exigences législatives et des buts et objectifs du ministère, ainsi que des normes applicables à la forme, au contenu, à la présentation et à l'approbation des demandes de subvention. L'approbation du ministère se fonde sur un examen des demandes de subvention, y compris un contrat normalisé signé énonçant les conditions du financement, le but de la subvention, ainsi que les responsabilités du ministère et du bénéficiaire.

En examinant un échantillon représentatif de subventions pour les trois programmes sélectionnés, nous avons constaté que tous les paiements ont fait l'objet des autorisations requises et ont été effectués dans les formes. Toutefois, pour deux des trois programmes, l'admissibilité n'a pas été évaluée de façon adéquate, comme l'illustrent les exemples suivants.

- Les règlements pris en application de la *Loi sur le patrimoine de l'Ontario* exigent que les musées communautaires subventionnés respectent les «Normes applicables aux musées communautaires de l'Ontario». Ces normes, qui traitent notamment de l'entreposage des objets en lieu sûr, visent à faire en sorte que les musées se dotent d'un ensemble minimum de pratiques et de lignes directrices acceptables. Le ministère a accordé aux musées dix ans - jusqu'en 1991 - pour se conformer à ces exigences. Toutefois, le ministère ne s'est pas assuré par la suite que les musées avaient atteint les normes minimales. Au cours de l'année financière 1996-1997, le ministère a fait

## 3.02

parvenir un questionnaire à tous les musées subventionnés afin de déterminer ceux qui ne respectaient pas les normes. Les réponses au questionnaire ont indiqué que le taux de conformité aux diverses normes variait de 96 à 16 pour 100.

- En examinant les subventions relatives à des projets culturels qui ont été accordées durant les années financières 1995-1996 et 1996-1997, nous avons constaté qu'un certain nombre d'entre elles contrevenaient aux lignes directrices sur l'admissibilité aux subventions. Par exemple, le programme n'a pas pour objet de financer les frais de fonctionnement mais certaines organismes ont reçu des fonds à cette fin.

### **Recommandation**

**Afin de s'assurer que seuls les bénéficiaires et les coûts admissibles sont financés, le ministère devrait établir des procédures visant à garantir la conformité aux exigences de la législation et de la politique du ministère.**

### **Réponse du ministère**

#### **Subventions aux musées**

***Le ministère examine actuellement son programme des musées communautaires, y compris ses subventions de fonctionnement, les règlements régissant les subventions et ses services consultatifs aux musées. L'examen, qui prendra fin en 1997-1998, porte sur les critères d'admissibilité aux subventions, l'affectation des fonds et le respect des normes provinciales applicables aux musées comme condition de financement. Les recommandations issues de cet examen seront mises en oeuvre en 1998-1999.***

#### **Subventions relatives aux projets culturels**

***Il est à noter qu'un nouveau programme a été mis en place pour les subventions relatives aux projets culturels en 1996-1997. Le manuel et les directives à l'intention du personnel sont en voie d'être mis à jour en fonction des critères d'admissibilité, et les gestionnaires sont tenus de veiller à ce que les dossiers soient conformes à la politique du ministère.***

## **FINANCEMENT DES PROGRAMMES**

Les directives du Conseil de gestion stipulent que les deniers publics doivent être dépensés judicieusement et prudemment pour atteindre des objectifs planifiés et permettre une exécution efficace des programmes. Pour ce faire, le ministère doit établir des priorités claires, renforcer ses méthodes de gestion et faire un compromis entre les programmes existants et les nouvelles initiatives.

Pour les organismes du secteur artistique, le ministère a évalué les activités des demandeurs et rajusté les niveaux de financement en conséquence. Toutefois, pour les deux autres programmes de subventions (musées communautaires et projets culturels), le

---

ministère n'a pas toujours comparé ou analysé à fond le caractère raisonnable des demandes de financement. Les exemples suivants illustrent nos observations.

- En raison de compressions financières, le ministère a accordé la priorité aux musées qui recevaient déjà une subvention. Selon le personnel du ministère, certains musées qui respectent les normes minimales applicables aux musées figurent sur une liste d'attente et n'obtiennent pas de fonds du ministère. En outre, le ministère n'a pas tenté d'établir de priorités ou de réattribuer les fonds disponibles entre tous les demandeurs admissibles.
- En 1996-1997, l'analyse du ministère a révélé que les subventions aux musées variaient de 3 à 50 pour 100 des dépenses admissibles. Le personnel du ministère attribue l'écart principalement à des inégalités de longue date dans le financement. Bien que les évaluations du ministère dans des domaines comme la recherche, la gestion des collections et la conservation se situent entre 16 et 96 pour 100, tous les musées ont vu leur financement annuel diminuer du même pourcentage. Un type d'évaluation semblable a été entrepris pour les organismes du secteur artistique et a servi à réattribuer les fonds disponibles plus équitablement.
- En examinant les subventions relatives aux programmes culturels pour les années financières 1995-1996 et 1996-1997, nous avons remarqué qu'un certain nombre de dossiers de subvention ne faisaient état d'aucune évaluation de la demande quant au caractère raisonnable des sommes allouées.

### **Recommandation**

**Afin de s'assurer que les fonds alloués pour les programmes sont affectés d'une manière plus raisonnable et plus équitable, le ministère devrait se pencher périodiquement sur les méthodes de financement et les réviser au besoin.**

### ***Réponse du ministère***

#### **Subventions relatives aux projets culturels**

***Un nouveau programme institué en 1996-1997 a été évalué à la fin de l'année. En conséquence, le programme de 1997-1998 doit faire l'objet d'une analyse plus stricte des résultats escomptés et tous les dossiers doivent contenir plus de détails relativement aux décisions et analyses.***

#### **Subventions relatives aux musées**

***Tel que mentionné ci-haut, le programme des musées communautaires est actuellement soumis à un examen, qui porte sur la méthode d'affectation des fonds. Cet examen prendra fin en 1997-1998 et les résultats seront mis en oeuvre en 1998-1999.***

---

## SURVEILLANCE DES SUBVENTIONS

Aux fins de la surveillance des subventions relatives aux projets, le ministère exige que soit soumis dans les trois mois qui suivent la fin d'un projet un rapport indiquant en détail comment la subvention a été utilisée. Nous avons constaté que différentes procédures de surveillance existaient pour les subventions relatives aux projets approuvées par l'administration centrale et pour celles approuvées par les bureaux régionaux. Plus particulièrement, les bureaux régionaux ont un système de suivi des demandes de subvention et exigent que les bénéficiaires soumettent des reçus et des factures afin de pouvoir déterminer si les fonds ont été dépensés pour les fins envisagées. L'administration centrale n'a aucun système du genre et n'exige pas ces pièces justificatives. Nous avons également examiné les subventions relatives aux projets culturels de 1995-1996 et nous avons constaté que 26 pour 100 et 40 pour 100 des bénéficiaires dont le financement avait été approuvé par les bureaux régionaux et l'administration centrale, respectivement, n'avaient pas présenté le rapport final exigé. Au moment de notre vérification, le ministère mettait en oeuvre un nouveau système de gestion des subventions qui vise à fournir à tout son personnel le moyen de suivre plus efficacement l'évolution de la situation en ce qui touche les subventions.

Les bénéficiaires de subventions de fonctionnement doivent présenter des états financiers vérifiés et des plans d'activités annuels et préciser ce que l'organisme a accompli l'année précédente. En examinant le processus de surveillance concernant les subventions de fonctionnement aux organismes du secteur des arts, nous avons remarqué que les plans d'activités de certains demandeurs énonçaient de façon très précise le genre et le nombre de programmes offerts à leurs clients. Cette information a permis au ministère de déterminer si ces organismes respectent les priorités et les objectifs des programmes et, le cas échéant, jusqu'à quel point. Toutefois, d'autres organismes ont présenté des plans qui ne comportent pas une information aussi détaillée.

Le ministère subventionne uniquement le fonctionnement des organismes du secteur artistique. En 1995-1996, ces organismes ont déclaré des dépenses administratives variant entre 12 et 96 pour 100 de leurs dépenses totales. Toutefois, les bénéficiaires ne présentent pas l'information financière d'une manière uniforme. En conséquence, pour l'année financière 1996-1997, le ministère a mis au point un formulaire normalisé qui exige que tous les demandeurs présentent l'information statistique et financière d'une manière uniforme. Notre examen d'un échantillon des dossiers de 1996-1997 a révélé que les dépenses administratives variaient entre 39 et 74 pour 100 des dépenses totales. Comme les dépenses ne sont toujours pas présentées d'une manière uniforme, le ministère ne peut pas utiliser cette information pour comparer des organismes semblables et déterminer si les frais administratifs sont raisonnables.

## Recommandations

**Afin de s'assurer que les objectifs des subventions accordées dans le cadre des programmes sont atteints de façon économique, le ministère devrait**

- **veiller à ce que les rapports de fin d'année des bénéficiaires soient reçus en temps opportun de façon à pouvoir les examiner et prendre des mesures correctives au besoin;**
- **améliorer les exigences en matière de rapports normalisés afin de s'assurer que l'information reçue facilite la surveillance et l'évaluation.**

**Afin de s'assurer que le processus de surveillance des subventions est administré efficacement, le ministère devrait mettre en oeuvre des procédures de surveillance standardisées.**

### ***Réponse du ministère***

***À la suite de la création du ministère en 1995, plusieurs systèmes de gestion des subventions ont été regroupés en un seul système ministériel. Certaines améliorations ont déjà été apportées et d'autres sont en voie de l'être. Toutes ces mesures amélioreront grandement la capacité du personnel de surveiller et de fermer les dossiers. La Division des affaires culturelles travaillera avec les Services régionaux et leur Unité de services régionaux de soutien afin qu'une procédure visant à produire des rapports standardisés soit établie et respectée.***

## SOUTIEN DU SECTEUR DES BIBLIOTHÈQUES

### FINANCEMENT DU SECTEUR DES BIBLIOTHÈQUES

Environ 400 conseils de bibliothèques publiques ont été établis en Ontario conformément à la *Loi sur les bibliothèques publiques*. La loi exige que le ministère accorde des subventions selon le nombre de ménages à tous les conseils de bibliothèques pour leur organisation et leurs activités. Les administrations municipales approuvent les budgets des bibliothèques et fournissent la majeure partie du financement. Le financement du ministère, qui s'élevait à 30,5 millions en 1995-1996, a été réduit de 20 pour 100 et est passé à 24,4 millions de dollars en 1996-1997.

En 1996-1997, les subventions aux bibliothèques publiques étaient basées sur le financement de l'année précédente selon le nombre de ménages, moins un certain pourcentage. Nous avons examiné ces subventions et nous avons constaté que les paiements ont été calculés, approuvés et versés de façon adéquate.

Le Service des bibliothèques de l'Ontario (SBO) établi par le ministère est constitué de deux organismes : le Service des bibliothèques de l'Ontario-Nord et le Service des bibliothèques de l'Ontario-Sud. Ces organismes offrent divers services de coordination

## 3.02

aux bibliothèques locales, notamment des services consultatifs, la formation du personnel et un réseau de prêts entre bibliothèques. Le ministère nomme certains membres des conseils d'administration de ces deux organismes mais la plupart des membres sont des représentants de conseils de bibliothèques locales. Pour l'année financière 1996-1997, les subventions versées par le ministère à ces deux organismes se sont chiffrées à 5,5 millions de dollars, ce qui représente pratiquement la totalité de leurs budgets.

Le financement ministériel des organismes de services aux bibliothèques est basé sur les budgets de fonctionnement annuels. Nous avons examiné ce financement et constaté que les budgets ont fait l'objet des autorisations ministérielles nécessaires et que les versements aux deux organismes ont été faits dans les formes.

Nous avons examiné les états financiers de 1995-1996 des deux organismes de services aux bibliothèques et nous avons noté d'importants excédents accumulés (total de 1,5 million de dollars) représentant plus de 25 pour 100 de leur financement pour 1996-1997. Toutefois, le ministère n'a pas établi de politique pour les cas où les fonds du ministère ne sont pas dépensés. Par ailleurs, nous sommes d'avis qu'une ligne de conduite prudente pour l'ensemble du gouvernement exigerait que tous les excédents des années antérieures soient recouverts.

### **Recommandation**

**Le ministère devrait examiner les dispositions financières qui ont donné lieu à un excédent à la fin de l'année et établir des procédures pour rajuster le financement des années suivantes ou recouvrer ces excédents.**

### **Réponse du ministère**

***Il est à noter que, dans le passé, les organismes ont reçu leur premier versement de l'année financière en mai ou juin, de sorte qu'il est essentiel pour eux d'être en mesure de fonctionner pendant les deux à trois premiers mois de l'année. Cette année, les organismes ont reçu leur premier versement en avril.***

***Pour l'année financière 1995-1996, les organismes avaient été informés peu avant la fin de l'année financière d'une réduction de 37 pour 100 pour l'année suivante. Les deux organismes ont aussitôt réduit leurs dépenses afin d'accumuler les économies nécessaires pour verser les indemnités de départ relatives aux licenciements collectifs au début de 1996-1997. Les indemnités de départ ont dû être payées entièrement à même les subventions de fonctionnement ordinaires des organismes.***

***Le ministère examinera les dispositions comptables avec les organismes afin de s'assurer qu'elles sont conformes aux procédés et procédures applicables à l'ensemble du gouvernement. Le ministère évaluera également les excédents de fin de l'année afin de s'assurer qu'ils sont raisonnables compte tenu des activités courantes.***

---

## EXAMEN DES SERVICES AUX BIBLIOTHÈQUES

Le Comité chargé de déterminer qui fait quoi, lequel était composé de maires, de fonctionnaires municipaux et d'experts financiers, a été créé le 30 mai 1996. Le but du comité était d'optimiser la prestation des services en réduisant le gaspillage, le double emploi et le coût global de l'appareil gouvernemental aux niveaux provincial et municipal. Le comité a formulé une série de recommandations, notamment une proposition voulant que le ministère cesse de financer les bibliothèques publiques. Il a également proposé que les bibliothèques jouissent de la plus grande latitude possible pour produire des recettes. Les modifications législatives nécessaires pour éliminer le financement des bibliothèques et permettre d'accroître la capacité de produire des recettes ont été présentées à l'Assemblée législative en janvier 1997.

Le comité a également recommandé que le ministère continue de promouvoir le réseau des bibliothèques. Les deux organismes de services aux bibliothèques jouent ce rôle en grande partie. Ces organismes produisent peu de recettes malgré la prestation de services à valeur ajoutée comme les programmes de formation du personnel des bibliothèques locales, le service de prêts entre bibliothèques et le réseau informatique provincial. Ni les deux organismes ni le ministère n'ont calculé la valeur de ces services afin de déterminer si un recouvrement des coûts serait possible.

Tel que le plan d'activités de 1996-1997 l'indique, un objectif important du ministère en ce qui concerne les bénéficiaires de subventions est de favoriser la production de recettes et l'autonomie. La production de recettes suffisantes pourrait aider les deux organismes de services aux bibliothèques à devenir plus autonomes et finalement moins dépendants du ministère du point de vue financier. La rationalisation des deux organismes pourrait également permettre des économies sur les plans administratif et opérationnel car l'un et l'autre offrent des services semblables à des régions géographiques différentes.

### **Recommandation**

**Afin de réduire le coût global du programme, le ministère devrait travailler avec les organismes de services aux bibliothèques afin d'évaluer le potentiel de production de recettes et de déterminer s'il serait possible de rationaliser leurs opérations.**

### ***Réponse du ministère***

***Le ministère examinera avec les organismes le potentiel de production de recettes et la faisabilité d'une rationalisation de leurs opérations.***

***Il est à noter que la législation exige que les organismes offrent des programmes au nom du gouvernement et que, par conséquent, un certain financement gouvernemental permanent sera nécessaire .***

---

## ORGANISMES CULTURELS

En 1996-1997, le ministère a accordé près de 143 millions de dollars, soit 74 pour 100 de son budget consacré à la culture, aux 10 bénéficiaires de paiements de transfert mentionnés ci-après.

### Financement des organismes culturels en 1996-1997

	Millions \$
TV Ontario	56,9
Conseil des arts de l'Ontario	30,3
Musée royal de l'Ontario	19,4
Musée des beaux-arts de l'Ontario	11,9
Centre des sciences de l'Ontario	11,7
Science Nord	3,3
Collection McMichael d'art canadien	3,2
Fondation du patrimoine ontarien	2,2
Jardins botaniques royaux	2,2
Société de développement de l'industrie cinématographique ontarienne	1,7
<b>Financement total</b>	<b>142,8</b>

Source: Ministère des Affaires civiques, de la Culture et des Loisirs

Tous ces organismes ont un mandat établi par une loi et rendent des comptes à l'Assemblée législative directement ou par l'intermédiaire du ministère. Pour huit des 10 organismes, la province nomme tous les membres des conseils d'administration ou la plupart d'entre eux. Il incombe au ministère d'établir un cadre pour déterminer si un organisme s'acquitte de son mandat conformément aux politiques gouvernementales approuvées.

## RESPONSABILITÉ DES ORGANISMES

Les lois qui établissent les organismes, les politiques gouvernementales et les exigences ministérielles constituent un cadre permettant de tenir les organismes gouvernementaux responsables de leur utilisation des fonds publics. Le cadre du ministère pour chaque organisme est défini dans un protocole d'entente qui énonce les responsabilités et rôles respectifs du ministère et de l'organisme. Les organismes doivent soumettre un certain nombre de documents, notamment un plan d'activités annuel, un plan stratégique, un plan d'immobilisations quinquennal et un rapport annuel. En outre, le personnel des organismes et du ministère participe périodiquement à des réunions de liaison pour discuter de questions opérationnelles courantes.

---

Nous avons examiné les mécanismes de reddition de comptes du ministère qui existent pour les organismes culturels et nous avons relevé les points suivants :

- Des procédures adéquates sont appliquées pour s'assurer que les paiements aux organismes font l'objet des autorisations requises et sont versés correctement.
- Le ministère ne dispose d'aucun mécanisme pour déterminer si les documents exigés par les protocoles d'entente ont été reçus. En examinant la documentation reçue au cours d'une période de quatre ans, nous avons pu déterminer que la majeure partie des documents requis avaient été soumis. Toutefois, un certain nombre de documents exigés n'avaient pas été reçus de cinq des six organismes soumis à notre examen. Nous avons également noté que tous les protocoles d'entente ont expiré entre 1990 et 1995 et n'ont pas été mis à jour.
- Le ministère a établi un modèle de plan d'activités pour aider les organismes à préparer leur demande de budget annuel et s'assurer de recevoir une information comparable et complète de tous les organismes. Cependant, pour les plans d'activités présentés par les organismes au cours de la période examinée, le taux de conformité aux exigences du modèle se situait entre 25 et 96 pour 100. Les renseignements absents concernent généralement les prévisions financières, le personnel et l'examen du rendement opérationnel de l'année en cours. Le ministère a besoin de cette information pour bien planifier ses activités et tenir les organismes responsables.
- Nous avons examiné les plans d'activités des organismes et nous avons constaté que pour chacune des trois dernières années, plus d'un tiers de ces plans ne semblent pas avoir fait l'objet d'un examen du ministère. De façon générale, le ministère ne s'est pas livré aux principales analyses telles que la comparaison des dépenses réelles par rapport aux dépenses prévues, la détermination de la conformité au mandat conféré aux organismes par les lois et l'examen des résultats escomptés.
- Le Conseil de gestion exige que des vérifications internes soient effectuées périodiquement par la Direction de la vérification interne du ministère, par une équipe de vérification interne de l'organisme ou par des vérificateurs privés embauchés à contrat. Nous avons constaté qu'un seul organisme avait son propre service de vérification interne. Toutefois, aucun des neuf autres organismes culturels n'a effectué de vérification interne.
- En octobre 1996, le ministère a produit un rapport énonçant les préoccupations exprimées par des cadres des organismes à l'occasion d'un forum. Ce forum a permis de dégager un certain nombre de problèmes relativement au mode de nomination des membres des conseils d'administration, notamment l'orientation limitée des membres quant à leurs rôles et responsabilités et les retards à combler les postes vacants au sein des conseils d'administration. Par exemple, on accusait plus de six mois de retard pour plusieurs nominations gouvernementales aux conseils d'administration des organismes. Nous avons également noté qu'avant 1993, le ministère a fourni à tous les membres un manuel à l'intention des conseils d'administration qui décrit brièvement leurs fonctions et leurs responsabilités.

## 3.02

### Recommandation

Afin de tenir les organismes culturels responsables de leur utilisation des fonds publics, le ministère devrait s'assurer

- qu'un mécanisme de suivi est mis en oeuvre en ce qui concerne la documentation exigée des organismes;
- que les documents soumis contiennent une information suffisante, qu'ils sont examinés minutieusement et que des mesures correctives sont prises au besoin;
- que des vérifications internes sont effectuées périodiquement auprès de tous les organismes culturels;
- que toutes les ententes avec les organismes sont tenues à jour;
- que les membres nommés aux conseils d'administration sont soumis à un processus d'orientation générale précisant leurs rôles, leurs fonctions et leurs responsabilités.

### Réponse du ministère

*Le ministère révisé actuellement le modèle de protocole d'entente qui servira à négocier les protocoles d'entente avec tous les organismes. Le modèle comporte des exigences plus claires en matière de rapports tant pour le ministère que pour chaque organisme. On a l'intention de renégocier tous les protocoles d'entente. Le ministère est en train d'établir un mécanisme plus structuré de rétroaction pour les plans d'activités des divers organismes. Aux fins de cette rétroaction, le ministère indiquera si l'organisme s'est conformé aux exigences du modèle de plan d'activités en ce qui touche l'information demandée et analysera l'information en question. L'analyse sera intégrée au plan de travail du coordonnateur de chaque organisme et au contrat du directeur de la Direction des partenariats culturels relativement au rendement escompté.*

*Au cours des prochains mois, la Direction établira une base de données qui permettra d'assurer le suivi nécessaire quant aux rapports exigés de tous les organismes.*

*La Direction travaillera avec la section de vérification du ministère à l'établissement d'un calendrier de vérification interne approprié pour tous les organismes culturels.*

*La Direction travaillera avec les organismes afin de s'assurer que les conseils d'administration des organismes se dotent d'un processus d'orientation des nouveaux membres qui comprend un aperçu de leurs rôles et de leurs responsabilités.*

---

## PROCESSUS DE PLANIFICATION

Pour l'année financière 1996-1997, le ministère a produit un plan d'activités ministériel, un plan de division et des plans détaillés de direction. Le processus de planification vise à intégrer les objectifs législatifs, les priorités gouvernementales et les objectifs des programmes dans des plans de direction utiles. Afin de faciliter le processus de planification, le ministère évalue périodiquement les besoins du secteur des arts, des industries culturelles et du patrimoine, établit des priorités et promouvoit des activités visant à répondre aux besoins. En 1995, la Division a examiné les divers programmes de subventions et conclu qu'ils étaient tous encore nécessaires, mais que deux d'entre eux devaient tenir compte davantage des besoins du milieu. Notre examen des programmes de subventions a révélé que le ministère a par la suite révisé ses programmes pour tenir compte des priorités et des besoins exprimés par le milieu.

Nous avons examiné les plans du ministère pour l'année financière 1996-1997 et nous avons constaté que les objectifs législatifs, les priorités gouvernementales et les objectifs des programmes ont été pris en compte. Les plans sont généralement axés sur l'élaboration de politiques et l'examen des programmes et des tâches opérationnelles. Les plans doivent également mentionner les moyens de mesurer les résultats particuliers des programmes et assurer la coordination des activités des 10 organismes culturels et des autres organismes avec les programmes du ministère. Par exemple, le ministère et le Conseil des arts de l'Ontario, un des organismes culturels financés par le ministère, évaluent et subventionnent des organismes du secteur artistique. Le Conseil finance les coûts associés aux programmes tandis que le ministère finance les frais administratifs. Comme le processus de planification n'a pas assuré la coordination des activités du ministère et du Conseil, le besoin de subventionner ces bénéficiaires a été examiné deux fois. La prestation des services n'est donc ni efficace ni économique.

### **Recommandation**

**Afin d'assurer un processus de planification plus complet, le ministère devrait améliorer son processus afin qu'il comporte des moyens de mesurer les résultats des programmes et, s'il y a lieu, coordonner ses activités avec celles des organismes culturels.**

### **Réponse du ministère**

***Conformément aux instructions du Conseil de gestion pour l'ensemble du gouvernement, le ministère est en train de mettre sur pied un système de mesure du rendement plus complet qui, prévoit-on, répondra aux préoccupations du vérificateur provincial. Ce système amélioré comportera des moyens de mesurer les résultats des programmes et permettra de fournir de l'information provenant de deux niveaux dans le cadre du processus de planification du ministère.***

## 3.02

*Parallèlement aux examens opérationnels qu'il s'est engagé envers le Conseil de gestion à effectuer auprès de tous les organismes, la Division des affaires culturelles se livrera à un examen de ses propres activités et de celles de ses organismes afin d'assurer la coordination des activités et d'éliminer le double emploi et le chevauchement. Le Conseil des arts de l'Ontario, qui a terminé son examen opérationnel, restructure actuellement ses activités dans ce but de concert avec le ministère.*

### MESURE ET COMPTE RENDU DU RENDEMENT

Le plan d'activités de 1996-1997 du ministère mentionnait un certain nombre de mesures du rendement, notamment le financement du secteur privé aux organismes des secteurs des arts et du patrimoine, l'activité économique du secteur culturel et le pourcentage de bibliothèques utilisant des systèmes en direct. Toutefois, le ministère n'a pas utilisé ces mesures pour évaluer l'efficacité de ses programmes.

Pour l'année financière 1997-1998, le ministère a établi un certain nombre de nouveaux indicateurs de rendement qui serviront à évaluer la situation globale du secteur culturel. Plusieurs de ces indicateurs seront évalués à l'aide des données produites par Statistique Canada. Cependant, le ministère n'a pas comparé ses activités avec ces indicateurs globaux et ne peut, par conséquent, déterminer dans quelle mesure ses programmes ont contribué au rendement global du secteur culturel.

Pour chaque subvention accordée dans le cadre des programmes de subventions, le ministère a conclu un contrat normalisé qui décrit les rôles et les responsabilités du bénéficiaire ainsi que les limites quant à l'utilisation des fonds. Toutefois, des résultats mesurables n'ont pas été précisés dans ces contrats pour l'année financière 1995-1996. Pour l'année financière 1996-1997, le ministère a mis au point des mesures des résultats uniquement pour le programme des subventions culturelles et il a fait état de ces mesures dans les contrats.

Le ministère exige que tous les organismes présentent chaque année de l'information sur leur rendement, par exemple des statistiques sur la fréquentation et le nombre de spectateurs, de membres et de bénévoles. Nous avons examiné plusieurs rapports d'organismes pour l'année financière 1995-1996 et nous avons noté que 50 pour 100 des organismes n'ont pas respecté l'exigence de rendre compte des mesures du rendement. En outre, seulement un des deux organismes de services aux bibliothèques a fait rapport sur les mesures du rendement relatives aux activités et aux résultats.

#### **Recommandation**

**Afin de s'assurer que les activités de la Division contribuent de façon adéquate au rendement global du secteur culturel, le ministère devrait mettre au point un ensemble plus complet de mesures du rendement pour évaluer les résultats des programmes du ministère par rapport aux mesures actuellement en place pour l'ensemble du secteur culturel .**

---

**Réponse du ministère**

***Le ministère s'est engagé envers le Conseil de gestion à élaborer et à mettre en oeuvre un système complet de mesure du rendement durant l'année financière en cours.***

***La Division des affaires culturelles a déjà pris des mesures en vue d'élaborer certains aspects de ce système plus complet de mesures du rendement. La Division a tenu le 29 avril un atelier d'une journée dirigé par un conseiller en gestion. Un groupe représentatif de la Division y a participé, y compris le sous-ministre adjoint, tous les directeurs et chefs (régions et administration centrale) et des employés choisis.***