



Indian and Northern
Affairs Canada

Affaires indiennes
et du Nord Canada

Rapport final

Évaluation de la Fondation de l'art inuit

N° de projet : 1570-7/09090

Avril 2011

Direction générale de l'évaluation, de la
mesure du rendement et de l'examen
Secteur de la vérification et de l'évaluation

Table des matières

RÉSUMÉ	I
RÉPONSE DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION	IV
1. INTRODUCTION	1
1.1 VUE D'ENSEMBLE	1
1.2 PROFIL DU PROGRAMME.....	1
2. MÉTHODE D'ÉVALUATION.....	6
2.1 PORTÉE ET CALENDRIER DE L'ÉVALUATION.....	6
2.2 ENJEUX ET QUESTIONS D'ÉVALUATION	6
2.3 MÉTHODES D'ÉVALUATION.....	7
2.4 RÔLES, RESPONSABILITÉS ET ASSURANCE DE LA QUALITÉ	10
3. CONSTATATIONS DE L'ÉVALUATION – PERTINENCE	11
3.1 PERTINENCE DU POINT DE VUE DES ARTS ET DES ARTISTES	11
3.2 PERTINENCE DU POINT DE VUE DU GOUVERNEMENT	13
4. CONSTATATIONS DE L'ÉVALUATION – CONCEPTION ET EXÉCUTION.....	16
4.1 CLARTÉ DES RÔLES DE LA FAI ET D'AINC	16
4.2 COHÉRENCE LOGIQUE DU FONCTIONNEMENT DE LA FAI	17
5. PRINCIPALES CONSTATATIONS – EFFICACITÉ	20
5.1 RENDEMENT ET SUCCÈS	20
5.2 EFFICIENCE ET ÉCONOMIE.....	26
6. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	34
6.1 CONCLUSIONS.....	34
6.2 RECOMMANDATIONS	35
ANNEXE A – GRILLE D'ÉVALUATION.....	36
ANNEXE B – CADRE DE RÉFÉRENCE.....	43
ANNEXE C – LISTE DES DOCUMENTS	51

Liste des tableaux

TABLEAU 1 : RECETTES DE LA FONDATION DE L'ART INUIT EN 2009 ET EN 2010	5
TABLEAU 2 : DÉPENSES DE LA FONDATION DE L'ART INUIT EN 2009 ET EN 2010	5
TABLEAU 3 : RÉPONDANTS CLÉS ET PERSONNES INTERROGÉES SUR PLACE.....	9

Sigles et acronymes

AAP	Architecture des activités de programme
AINC	Affaires indiennes et du Nord Canada
CAF	Canadian Art Foundation
CAII	Centre d'art indien et inuit
CGRR	Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats
DGEMRE	Direction générale de l'évaluation, de la mesure du rendement et de l'examen
FAI	Fondation de l'art inuit
IAQ	Inuit Art Quarterly
NACA	Nunavut Arts and Crafts Association
PCIC	Programme de certificat sur les industries culturelles
PRA	Prairie Research Associates

La Direction générale de l'évaluation, de la mesure du rendement et de l'examen (DGEMRE) d'Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC) a mené une évaluation de la Fondation de l'art inuit (FAI). L'évaluation visait à obtenir un point de vue neutre sur l'atteinte des objectifs de la FAI, en particulier durant la période de 2005-2006 à 2009-2010; la création réussie de partenariats qui répondent aux besoins des artistes avec toute l'efficacité voulue; la mesure selon laquelle la conception et l'exécution de la FAI correspondent aux priorités du gouvernement dans le Nord, de même qu'aux pratiques exemplaires établies pour les organismes engagés dans les arts culturels.

L'évaluation devait éclairer la prise de décisions relatives au renouvellement de l'autorisation ciblée pour la FAI : « Contributions à la Fondation de l'art inuit pour aider les artistes et les artisans inuits des Territoires du Nord-Ouest, du Nunavut, du Nouveau-Québec et du Labrador à perfectionner leurs capacités professionnelles et à commercialiser leur art ». Cette autorisation doit être renouvelée d'ici le 31 mars 2012.

Organisme sans but lucratif dirigé par les Inuits, la FAI s'occupe depuis 1989 d'appuyer les artistes inuits et de mousser l'intérêt porté vers leur art. La FAI vise ainsi à élargir la capacité de développement économique et social des Inuits, de même que leur gouvernance. AINC verse à la FAI une contribution annuelle de 458 000 \$ pour ses frais administratifs et de fonctionnement.

La méthode d'évaluation comprenait une étude des documents et des dossiers; une analyse documentaire; des entrevues avec le personnel du programme d'AINC et de la FAI, des représentants d'autres gouvernements (fédéral, provincial/territorial, régional), des établissements d'enseignement, des organisations artistiques, des studios, des détaillants et des artistes; et des visites des collectivités dans chacune des quatre régions inuites (Nunavut, Inuvialuit, Nunatsiavut et Nunavik). De plus, des entrevues ont été menées à Yellowknife, à Iqaluit et à Happy Valley-Goose Bay.

La collecte des données a été dirigée en grande partie par le personnel de la DGEMRE; l'exception ayant été l'analyse documentaire préliminaire, qui a été menée par TK Gussman Associates. La firme Prairie Research Associates a porté son concours en analysant des entrevues, en validant les constatations et en rédigeant l'ébauche du rapport final.

Voici les grandes constatations et conclusions issues de l'évaluation :

Pertinence

Les artistes inuits dans le Nord du Canada et ailleurs au pays manquent de beaucoup d'éléments de première nécessité, depuis l'accès de base au matériel jusqu'à des réseaux de communication complexes reliant l'industrie culturelle tout entière. Consciente de ces besoins, la FAI se fixe des objectifs pour y répondre d'une façon qui profite aux artistes et convienne à la culture inuite. Ce faisant, elle œuvre dans le sens des objectifs généraux du gouvernement du Canada touchant l'expression culturelle et le développement économique des Autochtones, et de beaucoup des objectifs d'AINC en matière d'accroissement de la prospérité et du bien-être dans le Nord.

Conception du programme

La conception de la FAI répond à une approche multiforme d'une stratégie d'accomplissement de ses objectifs économiques, sociaux et culturels pour les artistes inuits et leur œuvre, mais ses diverses activités manquent de cohérence, sous l'angle surtout du lien logique entre des activités particulières et les résultats auxquels elles devraient normalement contribuer. Ces dernières années, l'activité de la FAI s'inscrit entièrement dans son mandat; néanmoins, elle tirerait profit d'une nouvelle structure générale ou d'un plan à long terme.

Les intervenants sont d'accord pour que la FAI soit une fondation indépendante du gouvernement, car cela ouvre un éventail plus large de sources de fonds possibles, et pourrait faciliter l'activité de la FAI dans des domaines où le gouvernement donnerait l'impression de s'ingérer dans la gouvernance des Inuits. La majorité des intervenants convient aussi que la FAI occupe une position unique en son genre dans les industries culturelles, et que la redondance ou la répétition des programmes est faible. La FAI a engagé une collaboration temporaire avec toutes sortes d'autres organisations – universitaires, artistiques, culturelles, commerciales et gouvernementales – mais elle n'a pas encore établi beaucoup de partenariats durables. Selon des indications données par le personnel de la FAI, cet aspect pourrait être au cœur de son travail à venir.

Plusieurs activités et priorités de la FAI sont en harmonie avec des pratiques exemplaires en usage dans des organisations qui appuient les arts et les artistes, y compris la production de *Inuit Art Quarterly*, l'accent mis sur l'acquisition de compétences artistiques et commerciales et le soutien apporté à des centres de perfectionnement professionnel et de marketing dirigés par des artistes.

Efficiences et atteinte des résultats

Il y a très peu de mesures de l'influence de l'activité de la FAI, car elle ne possède pas de cadre doté d'indicateurs susceptibles d'illustrer les résultats attendus. Lors de la collecte de données, peu de données de suivi étaient disponibles, même pour les activités en cours, notamment la rétroaction sur l'*Inuit Artists' Shop*, des données précises sur les ventes, ou de la rétroaction sur le programme de certificat sur les industries culturelles de la FAI. L'absence de données fiables et quantifiables empêche la FAI de prendre des décisions efficaces ou d'attirer et de mobiliser des partenaires et amateurs potentiels.

L'absence de données sur l'atteinte des résultats enlève toute base solide pour déterminer si la FAI a fait une utilisation optimale des ressources à sa disposition. Il est évident que la FAI dépend encore des fonds d'AINC pour continuer à fonctionner, et que les autres activités génératrices de revenus ne seront pas assez profitables pour changer ce scénario. De même, il n'y a pas de données à savoir quelles seraient les augmentations possibles de revenu si la FAI appliquait les stratégies globales de recherche de fonds en usage dans d'autres fondations, ou si elle analysait les données faisant l'objet d'un suivi pour déterminer les effets d'un investissement dans la FAI.

Il existe des indications empiriques et quelques documents qui soulignent les réussites de la FAI. Beaucoup d'intervenants louent la Fondation pour avoir sensibilisé la population, fait progresser le discours théorique sur l'art inuit et offert des avantages sociaux aux artistes. Toutefois, quelques intervenants doutent que la FAI ait véritablement atteint ses objectifs à moyen ou à long terme. À en juger par les réponses des artistes qui n'étaient pas au courant de l'œuvre de la Fondation, ou qui estimaient que son effet ne se faisait ressentir que dans quelques régions particulières, il reste beaucoup de chemin à faire pour concrétiser le rôle d'un organisme national des artistes inuits.

Recommandations

1. Afin d'assurer une orientation claire et une intégration aux mécanismes de responsabilisation du Ministère, AINC doit revoir la position de la FAI dans l'architecture des activités de programme (AAP). En outre, AINC devrait songer à intégrer l'unique autorisation dédiée à la FAI à une autorisation existante.
2. Il faut clarifier le rôle et les objectifs de la FAI, y compris les résultats attendus; les intervenants et les principaux bénéficiaires de ses services.
3. Il faut créer une méthode de sensibilisation aux services de la FAI et d'encouragement à la participation des artistes inuits dans toutes les régions.
4. La FAI doit poursuivre l'établissement de partenariats durables avec d'autres organisations de services artistiques et culturels, en vue d'optimiser les économies et de faire usage des ressources existantes.
5. Pour augmenter les possibilités de collecte de fonds, la FAI doit établir une stratégie visant à attirer des fonds supplémentaires des donateurs privés et de sociétés et à créer un effet de levier.
6. Il convient de préciser les rôles et responsabilités du conseil d'administration de la FAI et de les faire connaître aux intervenants.

Réponse de la direction et plan d'action

Titre du projet : Évaluation de la Fondation de l'art inuit

N° de projet : 1570-7/09090

1. Réponse de la direction

2. Plan d'action

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (titre / secteur)	Dates prévues de début et de fin
<p>1. Afin d'assurer une orientation claire et une intégration aux mécanismes de responsabilisation du Ministère, AINC doit revoir la position de la FAI dans l'architecture des activités de programme (AAP). En outre, AINC devrait songer à intégrer l'unique autorisation dédiée à la FAI à une autorisation existante.</p>	<p>Nous sommes d'accord.</p> <hr/> <p>Le Centre d'art indien et inuit (CAII) travaillera avec le Secteur du dirigeant principal des finances et le Secteur des politiques et de l'orientation stratégique d'AINC pour examiner l'autorisation associée à la FAI, de même que sa position dans l'AAP.</p>	<p>Directeur, Centre d'art indien et inuit</p>	<p>Début : 2011-2012</p> <p>Fin : 2012-2013</p>
<p>2. Il faut clarifier le rôle et les objectifs de la FAI, y compris les résultats attendus; les intervenants et les principaux bénéficiaires de ses services.</p>	<p>Nous sommes d'accord.</p> <hr/> <p>AINC est conscient que les artistes inuits sont les principaux bénéficiaires des services de la FAI. AINC élaborera une stratégie de mesure du rendement en vue de préciser le rôle et les objectifs de la FAI, y compris les résultats attendus; les intervenants et les principaux bénéficiaires de ses services.</p>	<p>Directeur, Centre d'art indien et inuit</p>	<p>Début : juin 2011</p> <p>Fin : mars 2012</p>
<p>3. Il faut créer une méthode de sensibilisation aux services de la FAI et d'encouragement à la participation des artistes inuits dans toutes les régions.</p>	<p>Nous sommes d'accord.</p> <hr/> <p>La FAI élaborera des stratégies pour mieux faire connaître la mission et les services de la Fondation, au moyen notamment d'un supplément à la revue trimestrielle <i>Inuit Art Quarterly</i> consacré aux relations publiques et à une campagne de financement. En juin, la FAI organisera une journée portes ouvertes, à laquelle sera présent le conseil d'administration. Des CD gratuits, présentant 25 années d'activité de la FAI, seront offerts aux donateurs et autres intéressés.</p>	<p>Directeur, Centre d'art indien et inuit</p>	<p>Début : 2011-2012</p> <p>Fin : de façon continue, chaque année</p>

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (titre / secteur)	Dates prévues de début et de fin
4. La FAI doit poursuivre l'établissement de partenariats durables avec d'autres organisations de services artistiques et culturels, en vue d'optimiser les économies et de faire usage des ressources existantes.	<p>Nous sommes d'accord.</p> <hr/> <p>La FAI améliorera ses partenariats durables actuels avec d'autres organisations de services artistiques et culturels, comme la Nunavut Arts and Crafts Association.</p>	Directeur, Centre d'art indien et inuit	<p>Début : 2011-2012</p> <p>Fin : de façon continue, chaque année</p>
5. Pour augmenter les possibilités de collecte de fonds, la FAI doit établir une stratégie visant à attirer des fonds supplémentaires des donateurs privés et de sociétés et à créer un effet de levier.	<p>Nous sommes d'accord.</p> <hr/> <p>La FAI recueillera des dons du secteur privé en ciblant en particulier les abonnés américains à la revue <i>Inuit Art Quarterly</i>. Si les ressources le permettent, on aura recours à un organisme de perfectionnement professionnel pour créer une stratégie de planification de dons. L'<i>Inuit Art Shop</i> continuera d'être une bonne source de financement des programmes.</p>	Directeur, Centre d'art indien et inuit	<p>Début : 2011-2012</p> <p>Fin : mars 2012</p>
6. Il convient de préciser les rôles et responsabilités du conseil d'administration de la FAI et de les faire connaître aux intervenants.	<p>Nous sommes d'accord.</p> <hr/> <p>La FAI intégrera de l'information sur les rôles et responsabilités des membres du conseil d'administration, qui sont des praticiens réputés, dans le supplément de relations publiques de la revue <i>Inuit Art Quarterly</i> ainsi que sur le CD soulignant le 25^e anniversaire de la FAI.</p>	Directeur, Centre d'art indien et inuit	<p>Début : 2011-2012</p> <p>Fin : de façon continue, chaque année</p>

Je recommande au Comité de l'évaluation, de la mesure du rendement et de l'examen d'approuver la réponse de la direction et le plan d'action.

Originale signé le 15 avril 2011 par

Judith Moe

Directrice intérimaire, Direction générale de l'évaluation, de la mesure du rendement et de l'examen

J'approuve la réponse de la direction et le plan d'action ci-dessus.

Originale signé le 15 avril 2011 par

**Marie-Josée Lévesque
Secrétaire du Ministère, Secrétariat du Ministère**

La réponse de la direction/ le plan d'action pour l'Évaluation de la Fondation de l'art inuit a été approuvé par le Comité de l'évaluation, de la mesure du rendement et de l'examen le 19 avril 2011.

1. Introduction

1.1 Vue d'ensemble

L'évaluation de la Fondation de l'art inuit (FAI) a été lancée en vue de sous-tendre les décisions sur la prorogation de l'autorisation ciblant la Fondation : « Contributions à la Fondation de l'art inuit pour aider les artistes et les artisans inuits des Territoires du Nord-Ouest, du Nunavut, du Nouveau-Québec et du Labrador à perfectionner leurs capacités professionnelles et à commercialiser leur art ». Cette autorisation doit être renouvelée d'ici le 31 mars 2012.

Conformément à la Politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor, l'évaluation a pour objectif de déterminer la pertinence continue de la Fondation, et son rendement en termes d'efficacité, d'efficience et d'économie. Elle se penche aussi sur les questions de conception et de prestation, et porte sur l'activité de la FAI de 2005-2006 à 2009-2010.

Voici le mode d'organisation de ce rapport :

- Introduction
- Méthodologie
- Constatations de l'évaluation
 - Pertinence
 - Conception et exécution
 - Efficacité (succès/rendement)
 - Efficacité (efficience/économie)
- Conclusions et recommandations

1.2 Profil du programme

1.2.1 Contexte et description

La FAI est un organisme à but non lucratif constitué en société en 1989. Cet organisme de soutien aux arts inuits est le seul du genre au Canada. Dirigée par des artistes inuits et des travailleurs culturels du Nord, la Fondation agit comme un service de perfectionnement professionnel, en offrant aux artistes des formations, des ressources, de l'information sur les concours et les subventions ainsi que des occasions de réseautage. Non seulement la FAI offre un appui aux producteurs d'art dans les collectivités arctiques, mais elle aide aussi à faire connaître cet art dans tout le Canada et dans le monde entier.

La Fondation a été créée tout d'abord pour faire suite aux demandes des intervenants, notamment des spécialistes et des marchands, qui étaient conscients du rôle essentiel de l'art inuit dans l'économie du Nord. Inquiets de son déclin, ils voulaient des stratégies de stimulation à la fois de la quantité de productions artistiques et de leur qualité. La FAI a été conçue comme un

« exécutant/facilitateur » qui collaborerait avec d'autres organismes. Elle travaillerait avec les artistes inuits en vue de renverser la tendance. Depuis sa création, elle s'occupe d'améliorer la qualité et l'accessibilité de l'art inuit.

L'accent s'est porté, dans les deux dernières décennies, sur la création de possibilités pour les artistes. Les activités menées par la Fondation pour remplir son mandat – favoriser les créations artistiques chez les Inuits et faire connaître ces créations à grande échelle – se divisent en quatre grands volets :

- **Communications** – La FAI publie le seul magazine consacré à l'art inuit, l'*Inuit Art Quarterly* (IAQ), distribué à plus de 3 000 personnes au Canada et dans le monde. La FAI offre aussi d'autres publications éducatives et propose aux artistes des services de négociation des droits d'auteur.
- **Collecte de fonds** – La Fondation recueille aussi des fonds et cherche à faire connaître sa cause au grand public par des activités telles que les Qaggigs (festivals inuits), des projets artistiques et des collaborations avec des organismes extérieurs et des entreprises privées, ou des collectes de fonds.
- **Marketing et promotion** – La Fondation possède une boutique d'art inuit et une boutique virtuelle à but non lucratif. En 2009, elle a tenu deux expositions virtuelles : Inuit Art Alive, qui met en montre des milliers de photos d'œuvres d'art, de profils d'artiste et d'entrevues, et History of Inukjak, où étaient exposés 300 photos numériques d'œuvres d'art, des articles sur les arts et des enregistrements audio.
- **Formation et perfectionnement** – La Fondation dirige aussi un collège d'artistes inuits (Inuit Artists' College), qui propose un programme de certificat sur les industries culturelles (PCIC) à l'intention des travailleurs culturels qui veulent obtenir des compétences en commerce de détail, en documentation, en technologie des musées et en administration artistique en vue de se trouver un poste dans le domaine des arts. Elle donne aussi une formation approfondie par le truchement du centre des artistes inuits (Inuit Artists' Centre) et de l'IAQ. Elle a auparavant organisé des ateliers de perfectionnement professionnel pour les artistes inuits et des subventions pour les projets artistiques communautaires.

La dernière évaluation publiée de la Fondation de l'art inuit, qui remonte à 2001, couvrait une période de dix ans (jusqu'en 1999) et a mis l'accent sur l'efficacité avec laquelle la FAI a atteint ses objectifs, les services offerts aux artistes inuits et le taux de satisfaction de ces derniers, la rentabilité, le recouvrement des coûts, la production de recettes et les autres possibilités de financement.

L'évaluation a fait ressortir la nécessité d'une vision plus claire pour la FAI, ainsi que d'une présence et d'une communication accrues dans le Nord. Elle note que la FAI doit faire connaître ses programmes et services parmi sa clientèle principale, soit les artistes. Elle conclut aussi que l'IAQ s'est révélé un outil de marketing réussi, qui a contribué à faire connaître l'art inuit au Canada et à l'étranger. Même si la FAI a pu diversifier ses sources de fonds grâce à la publication de l'IAQ et à la vente directe d'art inuit, on recommande qu'elle se tourne davantage vers des sources de fonds privées. Aussi, on signale dans l'évaluation que la Fondation doit

veiller à ce que les membres du conseil d'administration soient assujettis à des lignes directrices sur les conflits d'intérêts, et à tout le moins à ce qu'ils ne puissent faire appel aux services de la Fondation.

1.2.2 Objectifs du programme et résultats escomptés

Les résultats et extrants attendus de la FAI correspondent de plus près à l'activité de programme « Le gouvernement » de l'architecture des activités de programme (AAP) du Ministère. Cette activité de programme appuie le résultat stratégique « Bonne gouvernance et relations de coopération pour les Premières nations, les Inuits et les résidents du Nord ». Les activités de la FAI s'inscrivent sous « Gouvernance et institutions gouvernementales ». L'accord de contribution relatif à la FAI est géré par le Centre d'art indien et inuit (CAII), qui fait partie du Secrétariat du Ministère, et dont les activités relèvent des « Services internes ». À ce titre, le Secrétariat a pour mission de contribuer à la gestion efficace et responsable du Ministère dans son ensemble, et à positionner Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC) de façon à ce qu'il atteigne tous ses résultats stratégiques.

Les activités, objectifs et résultats sont inscrits dans le modèle logique pour la contribution à la FAI. La Fondation a pour objectif immédiat d'aider les artistes inuits à perfectionner leurs compétences tant artistiques qu'en marketing et promotion de leur art. Les résultats attendus sont l'amélioration des possibilités économiques liées à la vente et aux droits d'auteur pour les artistes inuits, l'amélioration de l'accès des artistes nordiques aux industries culturelles et la sensibilisation et la valorisation accrues de l'art et des artistes inuits parmi la population canadienne et étrangère. L'objectif à moyen terme des investissements fédéraux est l'amélioration des conditions économiques et sociales des artistes inuits; l'objectif ultime consiste à renforcer les collectivités et à améliorer l'économie des Inuits tout en augmentant les capacités de gouvernance des Autochtones, surtout dans les industries culturelles liées à l'art inuit.

Le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) de 2003 présente une stratégie de mesure du rendement. Cela dit, l'accord de contribution de la FAI n'inclut pas de telle stratégie. La FAI fournit toutefois à AINC des données en vue de satisfaire aux conditions de l'accord de contribution. Parmi les documents fournis figurent des exemplaires de sa publication, *Inuit Art Quarterly*, des rapports sur ses activités et sur les réunions du conseil d'administration, et ses rapports financiers annuels vérifiés faisant état des recettes et dépenses.

1.2.3 Gestion du programme, intervenants clés et bénéficiaires

AINC offre un financement de base de 458 000 \$ pour le fonctionnement et l'administration de la FAI. Le directeur du CAII d'AINC rencontre le conseil d'administration de la FAI à la réunion semestrielle d'Ottawa, de même que le directeur exécutif et le personnel de la FAI, chaque trimestre, aux fins de discussions sur les progrès des programmes et activités de la Fondation et d'avis et conseils sur les questions et préoccupations liées au mandat d'AINC. Le CAII fournit aussi les rapports exigés, conformément aux conditions de l'accord de contribution. La FAI est principalement responsable du perfectionnement des artistes inuits, de la promotion de leur art et de la sensibilisation aussi bien à l'art qu'aux artistes inuits. Elle doit aussi recueillir des fonds publics et privés, à titre d'appoint à la contribution annuelle d'AINC. Le directeur exécutif et

six employés s'occupent du fonctionnement quotidien de la Fondation. Le conseil d'administration, formé de huit à dix artistes inuits et travailleurs culturels, se réunit deux fois par an pour approuver le plan de travail, le budget et les états financiers de la FAI.

Selon les conditions de l'accord de contribution, les intervenants clés sont, outre le gouvernement du Canada et la FAI, des spécialistes en art inuit, des marchands d'art, des conservateurs de galeries, des collectionneurs d'œuvres d'art, des éducateurs et des artistes inuits. Les bénéficiaires de la contribution sont les artistes inuits qui font appel aux services de la FAI, et les entités qui souhaitent avoir accès à de l'art ou des artistes inuits à différentes fins.

1.2.4 Ressources du programme

La FAI est financée dans le cadre des *Contributions à la Fondation de l'art inuit pour aider les artistes et les artisans inuits des Territoires du Nord-Ouest, du Nunavut, du Nouveau-Québec et du Labrador à perfectionner leurs capacités professionnelles et à commercialiser leur art.*

Grâce à cette autorisation – à renouveler d'ici le 31 mars 2012 – AINC verse tous les ans une contribution de 458 000 \$ à la FAI. Le Ministère fournit ce montant pour les dépenses de fonctionnement et d'administration de base depuis 1988. La FAI reçoit de Patrimoine canadien des subventions pour des projets à court terme, en vue de la tenue d'activités comme les festivals (Qaggigs) et la stratégie de marketing de sa publication, *Inuit Art Quarterly*.

Le total des dépenses de la Fondation varie d'une année à l'autre, en fonction du soutien obtenu d'une variété de bailleurs de fonds. AINC verse de 40 à 45 % environ du financement de base (fonctionnement et administration). Entre 2007 et 2009, la Fondation a aussi reçu une contribution ponctuelle de 274 437 \$ de Patrimoine canadien, pour aider à lancer ses expositions en ligne. Les dons constituent de 7 à 9 % des recettes. Des activités de la FAI permettent aussi d'obtenir des recettes : communications (abonnements à l'IAQ et publicité), droits provenant du PCIC et du Inuit Artists' Shop. Les tableaux 1 et 2 ci-dessous présentent les revenus et les dépenses des années 2009 et 2010.

Tableau 1 : Recettes de la Fondation de l'art inuit en 2009 et en 2010

Revenu	2010	2009
Contribution d'AINC	458 000 \$	458 000 \$
Subventions et contributions – Patrimoine canadien	62 944 \$	250 607 \$
Subventions et contributions en espèces	24 422 \$	40 260 \$
Frais d'atelier (PCIC)		21 661 \$
Inuit Artists' Shop	163 298 \$	148 007 \$
Communications (FAI et autres)	86 671 \$	134 825 \$
Dons	81 982 \$	67 356 \$
Intérêts et devises étrangères	1 210 \$	3 385 \$
Revenu (perte) du fonds de dotation	4 107 \$	(8 304 \$)
Autre	2 784 \$	500 \$
Total	885 418 \$	1 116 297 \$

Tableau 2 : Dépenses de la Fondation de l'art inuit en 2009 et en 2010

Dépenses	2010	2009
Total des dépenses administratives¹	521 759 \$	556 550 \$
Salaires et avantages sociaux	299 181 \$	
Aide temporaire	318 \$	
Nouvelle image de marque	10 880 \$	
Honoraires	5 675 \$	
Services de comptabilité	39 176 \$	
Frais de bureau	145 925 \$	
Réunions du conseil d'administration	20 604 \$	
Amortissement	8 413 \$	12 196 \$
Programmes²		
Communications	109 149 \$	136 769 \$
Formation et perfectionnement	87 566 \$	323 445 \$
Inuit Artists' Shop	150 995 \$	162 171 \$
Total partiel - programmes	347 710 \$	622 385 \$
Total des dépenses	877 876 \$	1 191 131 \$³

¹ L'état financier détaillé (dépenses) n'était disponible que pour 2010.

² Les dépenses de programme indiquent les coûts directs de l'activité.

³ La FAI affiche un excédent chaque année, à l'exception de 2009, année où il a fallu puiser dans la réserve de fonds pour compenser la baisse imprévue des revenus en raison du ralentissement économique mondial.

2. Méthode d'évaluation

2.1 Portée et calendrier de l'évaluation

L'évaluation est axée sur la pertinence et le rendement, et pose des questions sur la conception et l'exécution. Elle vise les activités de programme menées entre 2006 et 2010.

Le 14 mai 2010, le Comité de l'évaluation, de la mesure du rendement et de l'examen (CEMRE) d'AINC a approuvé le cadre de référence. Le travail sur le terrain s'est déroulé entre novembre 2010 et janvier 2011.

2.2 Enjeux et questions d'évaluation

Conformément au cadre de référence, l'évaluation a porté sur les enjeux suivants :

Pertinence

- Dans quelle mesure la FAI répond-elle à un besoin continu?
- Dans quelle mesure les activités et les objectifs de la FAI correspondent-ils aux priorités d'AINC et du gouvernement du Canada?
- Dans quelle mesure la FAI, ses résultats escomptés et son cadre stratégique sont-ils bien positionnés dans l'architecture des activités de programme actuelle d'AINC?

Efficacité

Succès (ou rendement)

- Dans quelle mesure la FAI obtient-elle des résultats conformes à ses objectifs déclarés?
- Dans quelle mesure la FAI joint-elle son public cible?

Démonstration d'efficience et d'économie

- Quels sont les similarités, relations, chevauchements ou répétitions observés entre les programmes de la FAI et les programmes ou organismes fédéraux, provinciaux ou privés?
- Fait-on la promotion des relations entre la FAI et d'autres organismes gouvernementaux ou privés et des ministères?
- Dans quelle mesure les efforts de la FAI pour obtenir des fonds et augmenter les revenus par des collectes de fonds et des partenariats sont-ils efficaces?

- La FAI constitue-t-elle un bon mécanisme d'aide aux artistes inuits? Y a-t-il des avantages à ce que l'exploitation de ce programme se fasse par une fondation sous la direction des Inuits?
- Peut-on raisonnablement s'attendre à ce que la forme actuelle de la FAI et sa mise en œuvre contribuent aux résultats de programme?

Conception et exécution

- Les rôles et responsabilités de la FAI et du gouvernement du Canada sont-ils clairs?
- La Fondation a-t-elle des objectifs, des activités, des extrants et des résultats escomptés clairement définis et qui sont agréés par toutes les parties?
- Peut-on raisonnablement s'attendre à ce que la forme actuelle de la FAI et sa mise en œuvre contribuent aux résultats de programme?

Autres points importants

- Quelles sont certaines des pratiques exemplaires pour le soutien et l'administration des programmes d'art culturel?
- Y a-t-il d'autres possibilités de financement pour la FAI ou l'art et les artistes inuits?

2.3 Méthodes d'évaluation

L'équipe d'évaluation a fait appel à de multiples sources de données pour étudier les questions (voir l'annexe A), puis pour améliorer la fiabilité et la validité des constatations de l'évaluation au moyen de la validation des résultats. Les données qualitatives ont été la source d'information principale pour les constatations; on s'est aussi servi de preuves quantitatives quand elles existaient.

La plupart de la collecte de données a été faite par le personnel de la Direction générale de l'évaluation, de la mesure du rendement et de l'examen (DGEMRE), à l'exception de l'analyse documentaire préliminaire réalisée par TK Gussman Associates. En outre, la firme Prairie Research Associates (PRA) a aidé à analyser les entrevues, à valider les constatations et à rédiger le rapport final.

2.3.1 Analyse documentaire

TK Gussman Associates a réalisé une analyse documentaire préliminaire, complétée par la suite par le personnel de la DGEMRE. On a examiné soixante-deux sources traitant de politique culturelle et de financement des arts, de mesure du rendement et des arts, des liens entre les arts et le développement économique communautaire, et du soutien à l'artisanat autochtone. La recherche sur la documentation pertinente s'est concentrée sur les programmes artistiques, au Canada et ailleurs, qui ciblent les collectivités autochtones et éloignées.

2.3.2 Examen de documents et de dossiers

L'examen a porté sur 25 documents du gouvernement et de la FAI, notamment les suivants : documentation et approbations des programmes et politiques; évaluations, rapports de mise en œuvre, vérifications et examens précédents; rapports annuels de la FAI (2005-2006 à 2009-2010); projet d'enquête de Patrimoine canadien sur les artistes; *IAF: 20 Year Review* (FAI : examen après 20 ans) et *IAF: Strategic Business Plan* (FAI : plan opérationnel stratégique); documents de projet dont le *Inuit Art Quarterly*; sites Web pertinents.

2.3.3 Entrevues de répondants clés

Environ 34 entrevues ont été tenues avec des répondants clés variés : personnel des programmes d'AINC et de la FAI [8], ministères fédéraux/provinciaux/territoriaux/régionaux [11], organismes d'enseignement [3], organisations artistiques, propriétaires de studios, grossistes en art, détaillants et artistes [12]. PRA a réalisé une analyse de ces sources de données au moyen du logiciel NVivo 9.

2.3.4 Visites sur place

Les évaluateurs se sont rendus dans quatre collectivités (Pangnirtung, Nunavut; Nain, Labrador; Ulukhaktok, Territoires du Nord-Ouest; Inukjuak, Québec) pour recueillir de l'information approfondie sur le travail de la FAI et sur l'interaction avec les utilisateurs finals et les intervenants. Le personnel de la DGEMRE a mené des entrevues et obtenu des documents dans des studios, des galeries, des coopératives et des établissements d'enseignement. Dans chaque collectivité, les entrevues étaient organisées par un coordinateur local au courant de l'industrie de l'art dans la région. Il a fallu faire appel à un interprète inuktitut-anglais pour beaucoup des entrevues. Des entrevues ont aussi été tenues avec le personnel du gouvernement provincial et régional, des organisations artistiques et des acheteurs d'art, de même qu'avec des artistes inuits [28] dont l'interaction avec la FAI était variable, y compris des membres du conseil d'administration et des anciens participants du PCIC. Des artistes inuits n'ayant pas pris une part directe à ces programmes ont aussi été interrogés, afin de s'informer des incidences des programmes sur les non-participants dans la collectivité. Des entrevues ont également été menées à Yellowknife, à Iqaluit et à Happy Valley-Goose Bay.

Le choix des lieux a été arrêté à la lumière des discussions tenues lors d'une réunion du conseil d'administration, d'un examen des documents de la FAI et d'une analyse des données statistiques communautaires. Prises ensemble, ces visites ont permis d'évaluer les besoins des artistes de chaque collectivité, et de trouver une indication de la participation à la FAI et/ou de l'importance d'autres initiatives et organisations artistiques. Comme il importait d'étudier un échantillon géographiquement représentatif de collectivités, chacune des régions inuites a été visitée (Nunavut, Nunatsiavut, Inuvialuit et Nunavik).

Tableau 3 : Répondants clés et personnes interrogées sur place

Catégorie	Nombre d'entrevues
Personnel de programme d'AINC	5
Fondation de l'art inuit	3
Autres ministères et organismes	5
Gouvernement provincial/territorial et régional	6
Établissements d'enseignement	3
Autres services et organisations liés aux arts	12
Artistes inuits	28
Total	62

2.3.5 Préoccupations, points forts et limites relativement à la méthode

- La méthode d'évaluation a été pensée pour correspondre au risque et à l'importance de la contribution. L'évaluation traite des grandes questions d'évaluation définies par le Conseil du Trésor et respecte la stratégie d'assurance de la qualité de la DGEMRE.
- Le cadre de référence et le résumé du présent rapport d'évaluation ont été traduits en inuktitut, afin de faciliter la diffusion des résultats à d'autres organisations inuites et au conseil d'administration de la FAI dirigé par des Inuits.
- En raison des besoins sur le terrain, le personnel de la DGEMRE a eu la possibilité de se rendre pour la première dans les quatre régions inuites (Nunavut, Inuvialuit, Nunatsiavut et Nunavik). Le travail sur place dans ces endroits éloignés s'est heurté à des difficultés, comme le coût, l'obstacle linguistique et les conflits d'horaire, mais on a recouru à des coordinateurs et interprètes locaux, dans chaque collectivité, pour organiser les entrevues.
- En raison d'une pénurie de données sur le rendement au stade de la collecte de données, il a été difficile d'évaluer le rendement, l'efficacité et l'économie, et d'associer le succès obtenu à la contribution d'AINC. Les difficultés ont été aggravées par le fait qu'on a essayé d'attribuer la contribution d'une seule autorisation ciblée aux résultats de la FAI, lesquels avaient un caractère large au vu de l'importance de cette contribution.
- Étant donné que l'évaluation repose essentiellement sur des données qualitatives, un logiciel d'analyse des données qualitatives (NVivo) a servi à structurer systématiquement les constatations et à rendre possible une intégration complète de toutes les données probantes qualitatives.

2.3.6 Mobilisation des intervenants

Conformément à la politique sur la participation de la DGEMRE, des représentants du CAII, de la FAI et de son conseil d'administration, d'Inuit Tapiriit Kanatami (ITK) et du Secrétariat des relations avec les Inuit (SRI) ont pris part à différentes étapes de l'évaluation. Des représentants de ces organismes ont fourni les coordonnées des répondants clés et de la documentation; ils ont aussi examiné le cadre de référence de l'évaluation, le rapport sur la méthodologie, les constatations préliminaires et le rapport final.

2.4 Rôles, responsabilités et assurance de la qualité

La DGEMRE du Secteur de la vérification et de l'évaluation (SVE) d'AINC était le chargé de projet pour l'évaluation de la Fondation de l'art inuit, et l'a gérée conformément à sa politique sur la participation et à sa stratégie d'assurance de la qualité.

Le personnel de la DGEMRE a réalisé la quasi-totalité de la collecte de données. TK Gussman Associates a fait une partie de la recherche préliminaire sur l'analyse documentaire; PRA a analysé les données et rédigé le rapport final. La DGEMRE a veillé à ce que la planification, l'organisation et l'exécution du projet soient bien faites, et qu'elles soient réalisées par un personnel chevronné et compétent. Le Comité consultatif a examiné le cadre de référence, le rapport sur la méthodologie, les constatations préliminaires et le rapport final. La méthode et les rapports préliminaires ont été soumis à un examen par les pairs de la DGEMRE à des fins d'assurance de la qualité.

3. Constatations de l'évaluation – Pertinence

Cette partie présente les constatations essentielles, découlant de trois sources – l'étude des documents, l'analyse documentaire et les entrevues de répondants clés – et organisées sous des rubriques générales : pertinence, conception et exécution, efficacité du rendement, efficacité des économies, respect des pratiques exemplaires. Elles répondent aux questions et enjeux qui ont été énoncés dans le cadre d'évaluation.

3.1 Pertinence du point de vue des arts et des artistes

Question 1 : Dans quelle mesure la FAI répond-elle à un besoin continu?

La FAI a détecté de véritables besoins importants dans le développement économique et culturel des Inuits. Ses activités visent à répondre à nombre de ces besoins. Elle dispose de peu de ressources pour engager une action de grande envergure sur les problèmes qui touchent les artistes et les collectivités inuits, et a modifié sans cesse ses méthodes de prestation afin qu'elles demeurent pertinentes dans l'environnement changeant des industries culturelles nordiques. La FAI est le seul organisme engagé explicitement dans le soutien à un art inuit de qualité.

La FAI est avant tout un dispensateur d'information, qui peut sensibiliser le public à l'art et aux artistes inuits, relier les groupes et les individus dans les industries culturelles et offrir aux artistes des possibilités de perfectionnement professionnel. Les intervenants et la documentation sont d'accord sur deux points : l'infrastructure artistique dans le Nord est des plus minimes, et les artistes inuits éprouvent encore de la difficulté à obtenir les premières nécessités, comme l'accès au matériel, à l'équipement et aux locaux nécessaires pour les arts⁴. Selon un sondage mené en 2006 par la FAI auprès d'un peu moins de 100 artistes inuits, 78 % des répondants avaient de la difficulté à obtenir du matériel⁵. Plusieurs personnes interviewées conviennent qu'il serait peu pratique pour la FAI d'essayer de répondre à ces besoins par un financement direct, compte tenu du niveau de ses ressources et de son mandat dans le domaine. Selon le personnel de la FAI, les activités de la Fondation sont plutôt axées sur le perfectionnement de la capacité des artistes de construire l'infrastructure dont ils ont besoin et d'accéder à d'autres sources de soutien.

Aucun autre organisme ne tient vraiment compte de la nature évolutive de l'art inuit. Il semble que les artistes aussi bien que les collectionneurs aillent au-delà de l'art traditionnel – parfois qualifié d'art commercial ou d'art-souvenir – et s'intéressent davantage aux sujets

⁴ CONSEIL DES ARTS DU CANADA. *Activités artistiques et culturelles parrainées par le Conseil des Arts dans les localités rurales et isolées*, à l'intention du Comité permanent du patrimoine canadien, 2001.

⁵ INUIT ART FOUNDATION. *Canadian Arts and Heritage Sustainability Program: Artist Survey*, 2006.

contemporains, plus abstraits ou représentatifs de la vie et des perspectives modernes⁶. Parmi ces perspectives peuvent figurer les problèmes de société, comme la violence et la toxicomanie, qui sévissent dans les collectivités inuites.

Les autres sources de soutien actuelles n'ont pas bien répondu au besoin d'une infrastructure solide pour les arts dans le Nord. La plupart des gouvernements régionaux autochtones au Canada n'ont jamais accordé la priorité aux arts. En conséquence, les administrations locales disposent de peu de fonds à cette fin, et les investissements aussi bien territoriaux et provinciaux que nationaux ont été insuffisants pour créer l'expertise, les réseaux et l'infrastructure nécessaires⁷.

Le sondage de la FAI mené auprès des artistes inuits en 2006 a révélé que 49 % pratiquent leur art à titre de gagne-pain principal, et que seuls 42 % ont déposé une demande de subvention, malgré le taux de réussite de 87 % parmi les artistes qui font cette demande⁸. Les artistes et les intervenants externes font savoir que le faible taux de demande est attribuable à des obstacles linguistiques et à la difficulté d'accès aux ressources Internet.

Les artistes sont bien conscients de la nécessité d'apprendre l'aspect entrepreneurial de l'art et des demandes de subventions, ce qui améliorerait leur accès aux ressources financières et permettrait de faire une meilleure promotion de leurs œuvres. Un accès accru aux technologies Internet et une bonne connaissance de celles-ci seraient utiles sur le plan du marketing et autoriseraient une meilleure communication entre artistes, qui est l'un des besoins exprimés. La FAI peut répondre à ces problèmes, entre autres, par un soutien aux ateliers et programmes communautaires. De plus, l'activité principale de la Fondation consiste à produire l'IAQ et à créer des histoires de l'art en ligne, productions utilisées par les artistes pour se relier aux autres éléments des industries culturelles et mettre en commun des idées sur leur métier.

L'art a une pertinence économique et sociale pour les collectivités inuites. Dans les Territoires du Nord-Ouest, le revenu des artistes est 76 % de celui du travailleur moyen⁹. Selon le sondage de 2006, les artistes des Territoires du Nord-Ouest ont un revenu total de 6,4 millions de dollars, ce qui représente 0,54 % du revenu total de la main-d'œuvre¹⁰. Au Nunavut, le recensement de 2006 montre que le pourcentage d'artistes parmi les travailleurs s'élève à 242 % de la moyenne nationale, mais que leur revenu moyen est environ 53 % de celui du travailleur moyen dans ce territoire¹¹.

Selon une étude sur les impacts économiques réalisée en 2010 au Nunavut, les arts représentent 33,4 millions de dollars (impacts directs et retombées) du produit intérieur brut (PIB) du

⁶ QUINN, E. « THE NEW RAW – Contemporary Inuit Art », *Eye on the Arctic: Views from up North*, septembre 2010. [en ligne] [<http://eyeontheartctic.psrci.net/en/news/canada/46-culture/424-the-new-raw>]

⁷ TRÉPANIÉ, F. *Initiative de recherche sur les arts autochtones : rapport des consultations*, 2008. [en ligne] [http://www.canadacouncil.ca/publications_f]

⁸ INUIT ART FOUNDATION. *Inuit Art Foundation: Strategic Business Plan*, 2006.

⁹ HILL STRATEGIES RESEARCH INC. « Les artistes dans les provinces et territoires du Canada : basé sur le recensement de 2006 », *Regards statistiques sur les arts*, 7(5), mars 2009.

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ *Ibid.*

territoire de 2009, et l'artisanat y a créé 1 068 emplois à temps plein. En 2009, les artistes ont reçu environ 27,8 millions de dollars sur un total de 52,1 millions en ventes d'œuvres d'art au Nunavut¹². De plus, des études internationales viennent confirmer que le développement des arts et des autres industries culturelles peut entraîner un accroissement de l'activité dans les autres secteurs de l'économie.

Les artistes aussi bien que la littérature didactique insistent sur l'importance de l'art sous plusieurs angles : affronter les problèmes de société, permettre aux gens d'aborder les questions de suicide, de dépression et de marginalisation sous l'angle de la guérison et enfin offrir des débouchés constructifs qui réduisent l'incidence du crime, de la violence familiale et de la toxicomanie, et font augmenter l'emploi. Les artistes s'expriment en particulier sur la nécessité de faire participer les jeunes aux arts, aussi bien pour la guérison précitée que pour assurer la continuité culturelle. Les chercheurs universitaires ont aussi fait valoir que l'art autochtone pourrait servir à rectifier les stéréotypes et les fausses perceptions qui entourent la culture inuite¹³.

3.2 Pertinence du point de vue du gouvernement

Question 2 : Dans quelle mesure les activités et les objectifs de la FAI correspondent-ils aux priorités d'AINC et du gouvernement du Canada?

Les priorités de la FAI appuient les objectifs globaux d'AINC aussi bien que du gouvernement du Canada, sous l'angle précis de l'appui au développement économique du Nord et des collectivités autochtones.

Selon son modèle logique actuel, la FAI a pour objectif ultime de « renforcer les collectivités et l'économie des Inuits, tout en augmentant la gouvernance par les Autochtones ». Une partie du mandat d'AINC consiste à aider les Autochtones et les résidents du Nord à créer des collectivités prospères et durables sur le plan économique, qui jouissent d'une bonne santé et d'un bien-être social général, et à élargir leur participation au développement économique, social et politique du Canada tout entier¹⁴. AINC n'a pris aucun engagement envers le développement des industries culturelles, mais on prévoit que les objectifs de la FAI auront des retombées sociales et économiques durables, et appuieront l'intégration des collectivités inuites au restant de la société canadienne, à leur profit mutuel.

Les priorités du gouvernement du Canada vis-à-vis des activités et objectifs de la FAI sont énoncées dans le *Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones*, le plan budgétaire du Canada de 2010 et le soutien fédéral actif aux arts et à la culture. Le *Cadre* vise à renforcer le capital humain et l'entrepreneuriat autochtones, ainsi qu'à augmenter l'intégration

¹² NORDICITY & UQSIK. *Économique Impact Study : Nunavut Arts and Crafts Final Report*, présenté au ministère du Développement économique et des Transports du gouvernement du Nunavut, juin 2010.

¹³ NELSON, R. & A. SISCO, *Closing the gap: Toward capturing the value of Aboriginal cultural industries*, à l'intention de la Direction générale des affaires autochtones de Patrimoine canadien, 2006.

¹⁴ AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADA. *À propos d'AINC*. [en ligne] [<http://www.ainc-inac.gc.ca/fra/1100100010023>]

économique grâce à de nouveaux partenariats¹⁵. Le budget fédéral de 2010 prend l'engagement de perfectionner les compétences des travailleurs canadiens et d'offrir d'excellentes possibilités économiques aux Autochtones du Canada et à tous les résidents du Nord¹⁶. La politique fédérale englobe déjà les programmes ministériels et les sociétés d'État comme le Conseil des arts du Canada, qui cherche à favoriser la création, l'étude et la valorisation des arts. Cela dénote une priorité fédérale évidente à l'appui des efforts de renforcement des capacités de la FAI en faveur des artistes inuits, de la communication au sein des industries culturelles, de la promotion de l'art inuit et de la quête de retombées économiques au moyen de l'art.

Question 3 : Dans quelle mesure la FAI, ses résultats escomptés et son cadre stratégique sont-ils bien positionnés dans l'AAP actuelle d'AINC?

La FAI est actuellement inscrite sous le résultat stratégique *Le gouvernement* dans l'AAP d'AINC, ce qui correspond à l'objectif « augmentation de l'autosuffisance des Autochtones » de la FAI. La Fondation est aussi fortement associée aux résultats *L'économie, Les gens et Le Nord*.

On ne sait pas au juste quelle serait la position optimale de la FAI. Aucune source n'appuie ou ne réfute fortement le repositionnement de la FAI, et aucun intervenant interrogé n'a exprimé la crainte que le fonctionnement de la FAI souffre de sa position dans l'AAP, puisqu'elle est généralement considérée comme pertinente vis-à-vis des objectifs d'AINC. Le personnel de la FAI note que celle-ci cherche à autonomiser les artistes inuits en leur fournissant l'information nécessaire pour s'engager dans le perfectionnement professionnel, élargir leurs entreprises et atteindre d'autres buts. Comme la Fondation est dirigée par des Inuits, on s'attend à ce qu'elle soit adaptée aux besoins des collectivités inuites et à ce qu'elle défende leurs intérêts. Ces objectifs concordent avec le résultat sous *Le gouvernement* : « Bonne gouvernance et relations de coopération pour les Premières nations, les Inuits et les résidents du Nord¹⁷ ».

L'économie comprend le mouvement vers « Le bien-être et la prospérité économiques des Premières nations, des Inuits et des Métis », qui est aussi un résultat attendu des projets de la FAI, et un résultat direct d'activités comme la négociation des droits d'auteur par les services d'art inuit de la Fondation et le Inuit Artists' Shop¹⁸. Certains ont fait valoir – s'appuyant sur le travail de la FAI en perfectionnement de la capacité de chaque artiste, et en promotion de l'éducation et du perfectionnement professionnel – que la FAI correspond plus précisément au résultat stratégique *Les gens* qui vise le « Bien-être des personnes et des familles au sein des Premières nations et des collectivités inuites ». Mais ni l'un ni l'autre de ces piliers de l'AAP ne peut faire pleinement justice aux objectifs culturels de la FAI, et chacun d'eux risque de ne pas traiter des objectifs économiques ou axés sur les gens de la Fondation.

¹⁵ AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADA. *Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones*, 2010. [en ligne] [<http://www.ainc-inac.gc.ca/fra/1100100033501#chp7>]

¹⁶ GOUVERNEMENT DU CANADA. *Le budget de 2010 : le Plan d'action économique du Canada – Tracer la voie de la croissance et de l'emploi*, déposé à la Chambre des communes, le 4 mars 2010.

¹⁷ GOUVERNEMENT DU CANADA. *Le gouvernement du Canada soutient les artistes inuit du Nunavut*, 2010. [en ligne] [<http://www.cannor.gc.ca/mr/nr/2010/cannor-10-10043nr-fra.asp>]

¹⁸ *Ibid.*

La FAI s'inscrirait peut-être mieux sous *Innovation et partenariats* sous *le Nord*, ce qui mènerait au résultat suivant : « Les peuples du Nord sont autonomes, en bonne santé, qualifiés et vivent au sein de collectivités prospères¹⁹ ». Le plan d'activités stratégique actuel de la FAI prévoit qu'elle pourrait chercher à définir plus précisément son rôle à titre de facilitateur de l'activité des autres organisations. Ce pilier est assez large pour englober les objectifs sociaux, économiques et de gouvernance²⁰. Cependant, les artistes inuits canadiens ne résident pas tous dans le Nord et le mandat de la FAI inclut tous les artistes inuits, y compris ceux du Sud.

L'accord de contribution de la FAI est administré par le CAII, qui fait partie du Secrétariat du Ministère, et dont les activités relèvent des Services internes. Ainsi, le Secrétariat du Ministère a pour tâche de contribuer à la gestion efficace et responsable globale de l'ensemble du Ministère, et de positionner ainsi AINC de manière à atteindre tous ses résultats stratégiques. Le personnel du CAII estime que ses activités s'inscrivent sous *Les gens* et *L'économie*, tandis que la FAI concorde avec *Le gouvernement*. Ce fait pourrait nuire à la capacité de la Fondation d'évaluer et d'améliorer ses opérations (à titre d'exemple, la FAI n'a créé aucun indicateur du rendement pertinent depuis 2003). On croit que des complications dans l'AAP même ont contribué à cet oubli.

Il est à noter que, pour cette évaluation, des problèmes ont été détectés quant à la collecte de données pouvant mener à l'attribution de répercussions à la FAI, puisqu'il s'agit d'une initiative unique ayant une autorisation ciblée. Il a été mentionné qu'il serait utile d'intégrer la FAI dans une autre autorisation ayant des résultats apparentés, se rapportant au développement communautaire et économique, et au renforcement de la gouvernance des Autochtones. Dans le cadre d'une évaluation cherchant à attribuer une incidence à l'organisation tout entière, plus de données devraient être accessibles. Dans un tel scénario, l'évaluation pourrait traiter de plusieurs programmes à la fois, améliorant ainsi l'efficacité du processus.

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ INUIT ART FOUNDATION, 2006a.

4. Constatations de l'évaluation – Conception et exécution

4.1 Clarté des rôles de la FAI et d'AINC

Question 4 : Les rôles et responsabilités de la FAI et du gouvernement du Canada sont-ils clairs?

Les responsabilités de la FAI sont documentées sur certains sujets, mais peu claires sur d'autres. Les définitions des concepts clés manquent de cohérence, en particulier les objectifs de la FAI et la définition des intervenants. Le rôle global de la FAI semble peu clair aux yeux de beaucoup d'intervenants, et devrait être mieux communiqué. Les responsabilités relatives au rôle d'AINC sont définies plus clairement, mais il faudrait renforcer ce rôle relativement à la gestion fondée sur les résultats.

Le conseil d'administration de la FAI est chargé d'établir les politiques et les lignes directrices internes, d'approuver le plan de travail et de surveiller ses finances, activités qui sont exécutées à l'occasion des rencontres semestrielles du conseil. Les membres du conseil doivent tous être des artistes inuits ou des travailleurs culturels. Certains intervenants ne comprennent pas bien le protocole opérationnel, y compris le guide sur les conflits d'intérêts, malgré que l'évaluation de la Fondation réalisée en 2001 ait recommandé la rédaction de lignes directrices sur les conflits d'intérêts, et qu'il soit interdit aux membres du conseil de faire usage des services de la FAI²¹.

Le protocole du conseil d'administration n'est pas un document public, mais il pourrait répondre aux préoccupations des intervenants s'il était diffusé ouvertement. Le personnel de la FAI a fait savoir que des membres du conseil font office de personnes-ressources bénévoles pour leurs collectivités, et offrent soutien et conseils au moyen notamment d'ateliers, de discussions à la radio et de manifestations publiques. De grandes divergences ont été constatées dans les opinions des intervenants sur la meilleure façon dont la FAI peut et doit servir les artistes.

Beaucoup de ceux qui connaissaient bien la Fondation savaient qu'elle est un groupe qui renforce les capacités et défend les intérêts des artistes. D'autres ont déclaré qu'il convient que la FAI subventionne les outils, le matériel et les premières nécessités des artistes, ou contribue, avec d'autres organisations, à leurs frais de voyage. Certains ont toutefois signalé qu'il serait plus utile que la FAI fournisse un financement direct pour combler ces besoins, compte tenu du niveau de ses ressources et de son mandat. Des intervenants ont loué la FAI pour avoir acheté et vendu de l'art inuit par le passé, tandis que d'autres soutenaient que la FAI devrait se concentrer sur la promotion, à l'exclusion de toute participation directe dans l'industrie. Certains ne savaient pas exactement si la FAI influait sur l'élaboration des politiques gouvernementales à l'égard de l'art inuit.

²¹ AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADA. *Évaluation de la Fondation de l'art inuit*, 2001.

La question des intervenants a révélé certaines incohérences entre les documents de financement de la FAI et l'opinion du personnel recueillie lors des entrevues et dans les documents. Selon les documents de financement, les programmes sont destinés aux artistes inuits du Nord et du Sud du Canada et devraient aussi profiter aux entreprises d'art inuit (galeries privées, marchands, grossistes, agents, etc.); aux industries artistiques et culturelles canadiennes (galeries publiques et musées); aux ministères et organismes et à la population canadienne²². À l'opposé, selon les rapports de la FAI, cette dernière a comme philosophie de s'occuper d'un petit groupe d'artistes engagés qui créent des œuvres de haut niveau, au profit de toute la chaîne de production²³. En outre, le personnel de la FAI affirme que les revendeurs d'art ne sont pas des intervenants et que les artistes inuits ont toujours été les destinataires premiers des services. Des intervenants externes ont proposé que la FAI s'efforce d'inclure davantage les artistes inuits du Sud dans la portée de ses programmes.

Il reste à déterminer si la FAI cherche à appuyer tous les types d'art inuit ou uniquement un médium particulier. Un soutien constant a été offert aux arts visuels comme la gravure, la gravure d'art et les pièces murales, mais la Fondation a parfois aussi appuyé la bijouterie et le chant guttural. Il n'y a pas de lignes directrices sur lesquelles se fonder pour déterminer quels artistes ont droit à un soutien, y compris à des exemplaires gratuits d'IAQ. Selon certains intervenants, cela est contraire aux déclarations voulant que la FAI représente et appuie tous les artistes inuits. Les documents ne contenaient aucune définition de l'art de haut niveau ou de qualité; toutefois, le personnel de la FAI l'a défini comme l'art vendu par des membres de l'Association des marchands d'art du Canada ou collectionné par de grandes galeries publiques; la qualité de l'art est définie en fonction de l'engagement de l'artiste, ainsi que de l'originalité et de l'intérêt présentés par l'œuvre.

L'accord de contribution de la FAI expose les responsabilités d'AINC; en outre, le directeur du CAII et le personnel de la FAI ont entretenu des contacts réguliers. Le personnel du CAII a indiqué que non seulement il assiste aux réunions prévues à l'horaire, mais il reste aussi en contact fréquent et officieux avec la FAI.

AINC ne contrôle pas, et n'a pas essayé de contrôler, les activités, politiques ou dépenses de la FAI, bien qu'il exige des rapports périodiques sur ses finances et des indications des répercussions du programme. La FAI s'acquiesce en temps voulu de certaines obligations de déclaration, par exemple les états financiers et les rapports annuels, mais il y a encore des divergences dans les opinions de la FAI et d'AINC, c'est-à-dire que les personnes interrogées dans les deux organismes n'avaient pas la même façon de voir les rôles et responsabilités. Ce manque de communication peut avoir nui à la disponibilité de données fondées sur le rendement. Il faudra que la FAI et le CAII collaborent à la clarification des rôles et des responsabilités en matière de déclaration, afin de mettre l'accent sur la gestion de programme axée sur les résultats.

4.2 Cohérence logique du fonctionnement de la FAI

²² Documentation de programme de la FAI (2006).

²³ INUIT ART FOUNDATION. *FAI Annual Report 2006-2007*, 2007.

Question 5 : La Fondation a-t-elle des objectifs, des activités, des extrants et des résultats escomptés clairement définis et qui sont agréés par toutes les parties?

Les activités de la FAI ont connu un changement si profond ces dernières années qu'on ne saurait dire si le plus récent modèle logique de la Fondation, créé en 2006, donne une idée juste de ses objectifs et de ses méthodes de fonctionnement. Le modèle de 2006 ne décrit pas ou n'indique pas clairement la séquence logique entre les activités et l'atteinte des résultats.

AINC a fait savoir qu'il approuvait le fonctionnement de la FAI, mais on ne sait pas exactement l'importance de l'influence qu'il voudrait que la Fondation exerce. En fait, la plupart des intervenants conviennent que le conseil d'administration de la FAI a veillé à ce que son fonctionnement tienne compte des besoins et des préoccupations des artistes, ce qui manifeste une cohérence globale des activités en vue des objectifs énoncés.

Question 6 : Peut-on raisonnablement s'attendre à ce que la forme actuelle de la FAI et sa mise en œuvre contribuent aux résultats de programme?

Le modèle logique actuel est incomplet, mais on peut raisonnablement conclure que les activités de la FAI appuient les résultats escomptés, si l'on se fie aux pratiques exemplaires en matière de promotion et de défense des intérêts des industries culturelles. Comme il en est question en détail ci-dessous (voir section 5.1), il y a peu d'information accessible de nature à prouver un lien de causalité entre les activités des programmes et les résultats.

Si la FAI tient à déterminer les groupes et organisations partenaires possibles et à communiquer avec eux, il faut diffuser clairement aux intervenants la séquence voulue pour les activités, les extrants et les résultats. Le modèle logique de 2006 dresse la liste des résultats attendus des activités de la FAI dans l'immédiat, à moyen et à long terme, classés sous quatre activités-piliers : Communications, Collecte de fonds, Marketing et promotion et Formation et perfectionnement. Mais le modèle fait une distinction vague entre activités et extrants, et définit mal les liens qui rattachent les activités et extrants et les résultats immédiats. On n'explique pas clairement quels extrants doivent contribuer à un résultat donné, ou s'il existe un lien ou des interdépendances entre des activités ou résultats concomitants. La FAI a récemment créé des plans de travail pour 2008-2009 et 2010-2011 qui font état de certains liens entre les activités et les résultats escomptés, ce qui témoigne de progrès dans ce domaine de la part de la Fondation, mais un plan à long terme et une stratégie de collecte de données renforceraient à l'avenir la cohérence logique des activités de la FAI.

Dans le cadre de l'exercice de renforcement des capacités financé en 2006 par Patrimoine canadien, la FAI a mené un sondage auprès des artistes ainsi qu'un examen portant sur 20 ans afin de déterminer les besoins des artistes et d'établir les priorités. Le tout a donné lieu à l'élaboration d'un plan d'activités stratégique exposant les enjeux et possibilités²⁴. Cependant, au cours des cinq dernières années, les activités de la FAI ont changé en conséquence de plusieurs facteurs, y compris les besoins apparents des artistes inuits, les constantes restrictions budgétaires et questions de rentabilité, et les ressources supplémentaires exigées pour l'examen de 20 ans en 2006. Ces cinq dernières années, la FAI s'est concentrée sur différentes choses :

²⁴ INUIT ART FOUNDATION. *Inuit Art Foundation: 20 year review*, 2006.

diffusion de l'information, défense des intérêts des artistes, soutien direct aux artistes, expositions d'art, facilitation en partenariat avec des organisations régionales, prestation de possibilités de perfectionnement professionnel. Chaque type d'activité a son utilité, mais rien ne semble témoigner d'un progrès concerté vers des objectifs à long terme.

Il ressort des entrevues que l'approbation par AINC des objectifs de la FAI repose sur la notion que les programmes et organisations qui ciblent la communauté artistique canadienne – y compris ceux qui visent spécialement les Autochtones – ne servent pas suffisamment et efficacement les artistes inuits. À défaut de données sur la mesure du rendement, le soutien que AINC apporte à la Fondation semble reposer sur la pratique d'une communication constante et régulière entre AINC et la FAI, pour veiller à ce que celle-ci se conforme aux attentes du gouvernement.

Les personnes et organismes de l'extérieur n'ont pas de rôle officiel dans la planification habituelle de la FAI : néanmoins, cette dernière a consulté les intervenants pour chaque projet, et sollicité l'apport de groupes comme la Nunavut Arts and Crafts Association (NACA), pour guider la prise de décisions.

5. Principales constatations – Efficacité

5.1 Rendement et succès

Question 7 : Dans quelle mesure la FAI obtient-elle des résultats conformes à ses objectifs déclarés?

Au cours des cinq dernières années, la FAI a entrepris des activités correspondant à chacun des quatre piliers qui la soutiennent, soit les communications; les collectes de fonds; le marketing et la promotion; la formation et le perfectionnement. Or, au moment de la collecte de données, très peu de renseignements étaient disponibles sur les résultats et répercussions de la plupart de ces activités. La fondation n'a en effet sélectionné aucun indicateur de rendement depuis la mise sur pied du CGRR en 2003. Ces indicateurs devaient être utilisés en 2005 à l'occasion d'une évaluation qui n'a finalement pas été menée. Les données relatives au CGRR n'étaient pas disponibles pour la présente évaluation. La majorité de l'information sur les répercussions du programme provient donc d'entrevues menées auprès des principaux répondants et n'a pas été confirmée par d'autres sources.

5.1.1 Atteinte des résultats immédiats

Défense et promotion de l'art inuit

La grande majorité des intervenants applaudit les efforts déployés par la FAI pour défendre et promouvoir l'art inuit. IAQ, par exemple, est considéré comme un périodique unique et de grande valeur sur l'art inuit. La FAI a également créé des ressources en ligne telles que son site Web, l'exposition « Inuit Art Alive », et un site Web sur l'histoire de l'art régional et inuit; elle a en outre orchestré à de nombreuses reprises des événements publics tels que « Arts Alive ».

Les intervenants saluent le professionnalisme avec lequel IAQ présente les œuvres d'art, son efficacité à appuyer et à faire avancer les études de l'art inuit auprès d'un large public, son travail pour découvrir et présenter de nouveaux artistes qui ont ensuite de prestigieuses carrières et sa compréhension manifeste de la culture inuite. Des intervenants ont encensé la façon dont IAQ présente les différences régionales entre les approches artistiques. D'autres intervenants externes ont fait remarquer que les écrits sur l'art inuit, faits indépendamment d'IAQ, traitent souvent du sujet dans une perspective extérieure, éloignée de l'artiste et de l'évolution de l'expression culturelle.

La qualité du discours d'IAQ est reconnue pour aider les lecteurs à comprendre la création artistique dans le contexte de la culture inuite et fournir aux acheteurs de sérieuses évaluations des œuvres. Les œuvres d'art sont considérées comme des produits de luxe, ce qui a rendu l'art vulnérable lors des récents problèmes économiques mondiaux. Le personnel de la FAI est

toutefois conscient de l'importance de maintenir l'intérêt des acheteurs qui jouissent de hauts revenus discrétionnaires et IAQ a continué à être largement distribué durant les dernières années.

Les intervenants de l'extérieur ont loué les sites Web « Inuit Art Histories » et « Inuit Art Alive » pour leur capacité à faire tomber les barrières géographiques et linguistiques; des travaux sont en cours pour inclure des renseignements sur l'histoire de l'art du Nunavik et du Nunatsiavut. Les renseignements sur les résultats de l'élaboration de ces ressources n'étaient pas disponibles lors de la présente évaluation.

Divers événements publics ont été organisés au cours des dernières années afin de promouvoir l'art inuit, dont les « Art Alive » de 2006-2007 à 2008-2009, sans compter que les reportages télévisés sur un des événements ont coïncidé avec le 20^e anniversaire d'IAQ. Certains intervenants ont mentionné que ces événements ont fait parler d'eux sur la scène internationale, mais qu'il n'existe aucune donnée sur la présence du public, ni sur l'augmentation des dons et les répercussions de ces événements sur l'attention accordée à la FAI.

Certains artistes, principalement ceux du Nord-Ouest, ont dit s'inquiéter du fait que la FAI n'ait pas présenté adéquatement toute la gamme de médias d'art et d'artistes inuits de l'ensemble des régions nordiques. La FAI a la réputation d'axer ses travaux, pour IAQ et en général, principalement sur le Nunavut, parfois sur le Québec et le Labrador et rarement sur les Territoires du Nord-Ouest. Les représentants de la FAI qui se sont prêtés aux entrevues ont fait part des difficultés de trouver des artistes pour représenter les Territoires du Nord-Ouest au conseil d'administration, puisque peu d'artistes vivent dans cette région et qu'il est ardu de coordonner les voyages à Ottawa.

Occasions de développement économique

La FAI a réussi à quelques reprises à fournir des occasions de développement économique aux artistes inuits. Les intervenants ont affirmé que la demande pour des œuvres d'art inuites a augmenté et que les artistes ont pu se prévaloir des services artistiques aux Inuits. La FAI travaille toujours à faciliter les relations entre les artistes, les galeries et les autres revendeurs grâce à IAQ et à différentes initiatives de réseautage.

Bien que les répercussions économiques sur les artistes soient plus faciles à quantifier que de nombreux objectifs de la FAI, peu de données ont été recueillies sur ces répercussions. Un intervenant externe a affirmé qu'une étude sur les répercussions économiques de l'art inuit a certes été menée au milieu des années 1990, mais que peu d'enquêtes ou de suivis ont été entrepris depuis. Une étude récente du gouvernement du Nunavut, menée en 2010 et intitulée *Economic Impact Study: Nunavut Arts and Crafts* (étude d'impact économique : l'art et l'artisanat au Nunavut), révèle un intérêt croissant pour la compréhension du rôle de l'art dans l'économie. Le personnel de la FAI a affirmé que l'art inuit canadien connaît un succès économique qui surpasse tous les autres arts autochtones du Canada et de l'étranger et attribue une part de ce succès à la Fondation. Plusieurs intervenants externes mettent en doute les conclusions tirées sur la FAI étant donné l'absence de cadre d'analyse et de données sur les indicateurs adéquats.

Des données empiriques indiquent que la FAI s'est montrée utile en aidant les artistes à entrer en contact avec des galeries et d'autres revendeurs et en gérant le Inuit Artists' Shop. La boutique d'art achète les œuvres principalement des grossistes, selon des prix justes et standards, puis les vend à Ottawa et sur le Web. Au moment de la collecte des données, aucun renseignement n'était disponible sur les répercussions économiques, pour les artistes, du commerce par l'intermédiaire de la boutique. Le Inuit Artists' Shop est autonome et a même généré un petit profit en 2009-2010. Certains experts externes ont noté que IAQ ainsi que les profils des artistes affichés en ligne et les expositions promeuvent les artistes de façon efficace auprès des acheteurs.

De nombreux intervenants ont souligné l'importance du travail de la FAI pour sensibiliser les artistes sur les droits d'auteur, les commandes et les autres aspects du commerce de l'art. Selon d'autres sources, d'autres organismes fournissent également de l'aide sur les droits d'auteur, analogue à celle qu'accorde la FAI par l'intermédiaire des services artistiques aux Inuits. Le personnel de la FAI a signalé que la fondation collabore à l'occasion avec d'autres organismes tels que la coopérative des artistes de Cape Dorset.

La FAI accorde de petites subventions (environ 3 000 \$) en vertu du programme d'initiatives communautaires, qui encourage les projets communautaires visant à améliorer l'accès local au matériel nécessaire. Des subventions ont été octroyées à la collectivité d'Arviat (en 2006-2007) pour l'acquisition de pièces de fixation murale, ainsi qu'à Taloyoak (en 2006-2007) et Repulse Bay (en 2007-2008) pour une carrière de pierres²⁵. Aucune information n'est disponible sur les répercussions de ces subventions; il a toutefois été prouvé que cela a permis d'établir des relations avec la Société de développement du Nunavut, responsable de l'administration des subventions.

Accès à l'industrie culturelle

Encore aujourd'hui, les artistes inuits vivent en marge de l'industrie culturelle, bien que quelques nouveaux ponts se construisent peu à peu. Des barrières telles que la langue et l'éloignement géographique empêchent les artistes d'entrer en relation avec les acheteurs d'œuvres d'art, tels que les coopératives, les grossistes, les galeries et les revendeurs, qui ne s'intéressent pas déjà à l'art inuit. La FAI fournit de l'information sur les différents réseaux commerciaux et souligne les aspects positifs et négatifs de chacun d'eux. Dans la dernière année, la FAI n'a pas dépensé beaucoup d'efforts pour offrir le PCIC, par conséquent, l'opinion des intervenants sur son efficacité est partagée.

Selon les réponses obtenues lors de certaines entrevues, les objectifs de la FAI par rapport à l'« industrie culturelle » ne sont pas bien compris ni communiqués de façon efficace.

Les artistes ont maintes fois mentionné la déficience des communications entre eux et les organisations de l'industrie culturelle. La difficulté de voyager entre les régions nordiques et vers le Sud est, selon les artistes concernés, un facteur qui contrecarre leur capacité d'interagir avec les galeries, les revendeurs et les organisations de soutien, telles que la FAI, située au sud.

²⁵ INUIT ART FOUNDATION, *IAF Annual Report 2007-08*, 2008.

De plus, le fait que la langue inuktitut ne soit pas parlée dans la plupart des organisations empêche les artistes d'établir un contact de façon autonome. Les intervenants à l'intérieur et à l'extérieur de la FAI sont conscients de l'absence d'employés d'origine inuite dans l'industrie culturelle. D'après l'un des intervenants externes, il n'y a qu'environ cinq conservateurs spécialisés en art inuit dans les musées et les galeries du Canada. En outre, peu d'Inuits travaillent dans les galeries et les magasins, y compris l'Inuit Artists' Shop. Le personnel de la FAI est d'avis que le PCIC a favorisé la présence des Inuits dans l'industrie culturelle et que l'organisation a joué un rôle dans l'embauche du premier Inuit comme professeur agrégé en histoire de l'art à l'Université Concordia, puisque cette personne a reçu le prix Virginia J. Watt et Dorothy Stillwell, bourse d'études annuelle visant à encourager les Inuits à faire des études sur l'art et la culture inuits.

La FAI a organisé des événements, tels que les festivals Arts Alive, qui font temporairement tomber les barrières et permettent aux artistes d'entrer directement en relation avec des représentants de l'industrie culturelle. Bien que diverses personnes interrogées aient applaudi ces événements, leurs répercussions à long terme ne sont pas démontrées en ce qui concerne la sensibilisation et la création de partenariats.

Les intervenants externes et les artistes se sont montrés satisfaits de la conception et des objectifs du PCIC (qui a été offert en 2007, en 2008 et en 2009). Ce programme – flexible et conçu pour répondre aux besoins de chaque groupe de participants – n'a pas été offert au cours de la dernière année. Selon le personnel de la FAI, le PCIC n'est offert que sur demande et il nécessite que les membres des collectivités s'engagent énergiquement dans la formation des groupes de participants. Les séances du PCIC sont le résultat d'un dialogue continu entre la FAI et les travailleurs culturels du Nord. Les séances ont permis d'établir des partenariats temporaires entre différentes organisations communautaires.

Parmi les participants au PCIC, on note des artistes, des administrateurs d'art, des directeurs de galerie, des travailleurs culturels communautaires et des conseillers artistiques du gouvernement²⁶. Ils provenaient tous du Nunavut et du Québec. Lors des entrevues, aucun intervenant (y compris les participants au programme) n'a mentionné les résultats personnels atteints grâce au programme ni démontré les répercussions de sa participation sur sa communauté à la suite des séances. Les commentaires écrits des participants n'étaient pas disponibles lors de la collecte de renseignements aux fins de la présente évaluation.

Les intervenants reconnaissent généralement qu'IAQ réussit à joindre la grande majorité des acheteurs d'art inuit, ce qui lui permet de mettre les acheteurs de l'industrie culturelle du Sud en relation avec les artistes. Le personnel de la FAI affirme qu'IAQ permet aux artistes de comprendre le fonctionnement du marché des œuvres d'art.

5.1.2 Atteinte des résultats intermédiaires

Le point de vue des intervenants diffère à propos de l'influence de la FAI sur le développement économique et social. Les conditions des artistes inuits se sont certes

²⁶ INUIT ART FOUNDATION. *IAF training and development 2006–2010*, 2010.

améliorées, mais le manque de disponibilité des données fait en sorte qu'il est difficile de déterminer la portée de ces changements ou la mesure dans laquelle ils découlent des activités de la FAI. La FAI est considérée comme en bonne position pour appuyer le développement social et économique, mais aucune étude préalable n'a permis de démontrer de liens de cause à effet et les attentes de la FAI à cet égard ne sont pas totalement claires.

Les intervenants de même que les études indépendantes ont indiqué que les Inuits retirent des avantages d'une participation à des activités artistiques et que ce domaine offre des possibilités d'emploi intéressantes pendant les périodes économiques plus difficiles, réduisant ainsi la dépendance à l'égard de mesures d'aide extérieures. Le personnel de la FAI a souligné avoir observé un accroissement de la formation d'associations d'artistes, ce qui dénote possiblement que les artistes sont de plus en plus enclins à former des réseaux de façon indépendante pour répondre à leurs besoins par le truchement de la collaboration. Le personnel a également indiqué qu'aucune autre organisation n'a l'objectif explicite d'établir des associations d'artistes ou de mandat national pour le développement des artistes inuits. La FAI tient également des ateliers et des activités communautaires pour mettre en place des associations communautaires d'artistes. À cette fin, la FAI a notamment récemment collaboré avec le Centre national des Arts (CNA).

Des intervenants considèrent que la FAI a joué un rôle significatif pour piloter cette croissance. La promotion des artistes par la FAI pourrait améliorer les résultats obtenus par certains et encourager les autres à viser de tels succès. Certains ont indiqué que les ateliers offerts par la FAI ont permis aux participants d'acquérir des habiletés additionnelles applicables en dehors du domaine artistique, notamment de l'expertise dans l'exploitation d'une entreprise, ce qui a entraîné l'amélioration des conditions économiques.

Les opinions variaient quant à la mesure dans laquelle l'amélioration des conditions économiques était attribuable aux activités de la FAI.

5.1.3 Mobilisation des intervenants

Question 8 : Dans quelle mesure la FAI joint-elle son public cible?

La mesure dans laquelle les activités de la FAI ont joint les personnes ciblées n'est pas totalement claire (voir la section 4.1). Le fait que les bureaux de la FAI se situent à Ottawa alors que l'organisation offre du soutien à des artistes vivant principalement dans le Nord présente un défi supplémentaire. Le conseil d'administration de la FAI a des représentants des quatre régions ciblées, soit le Nunavut, le Québec, le Labrador et les Territoires du Nord-Ouest, et IAQ est distribué dans toutes les collectivités inuites. Toutefois, le niveau de sensibilisation aux services offerts par la FAI semble peu élevé dans la population artistique générale²⁷ et bon nombre d'activités de la FAI étaient principalement destinées au Nunavut ce que certains ont décrié, soulignant que les Territoires du Nord-Ouest étaient mal servis (voir la section 5.2.1).

²⁷ L'expérience et le prestige des membres de la population artistique interrogés variaient. Ceux-ci provenaient de plusieurs collectivités des quatre régions inuites du Nord visées par la FAI, ce qui comprend des artistes ayant reçu ou non des services de la FAI par le passé.

Le développement de l'industrie de l'art inuit nécessite de nouer des relations avec l'industrie culturelle globale et de tenir compte de son point de vue, tout en privilégiant les intérêts des artistes. La FAI aborde ces enjeux grâce à IAQ, qui bénéficie des commentaires et de la contribution d'un comité consultatif composé notamment de spécialistes du domaine des arts, de marchands d'œuvres d'art et de conservateurs de galeries d'art et de musées. Des intervenants internes ont indiqué que IAQ a tiré profit des connaissances de ces conseillers, sans que les artistes doivent accepter de compromis sur leurs besoins, permettant même à ces derniers d'être mieux outillés pour entrer en contact avec des acheteurs, notamment grâce au système principal de coopératives, aux grossistes et aux agents.

Compte tenu du fait qu'au moins un ménage d'artiste dans chacune des cinquante collectivités inuites du Canada reçoit IAQ, la FAI a surmonté certains des problèmes initiaux associés à l'objectif de joindre une population répartie sur un immense territoire²⁸. Toutefois, bon nombre des artistes interviewés qui connaissaient le périodique ne connaissaient pas la FAI ou ne savaient pas que ce périodique était publié par cette dernière.

Alors que l'accès à Internet est de plus en plus répandu dans le Nord, l'accès aux ressources en ligne de la FAI s'accroît également, notamment au contenu du périodique IAQ, à l'Artists' Shop, à l'Inuit Artists' College (collège des artistes inuits), à l'Inuit Artists' Centre (centre des artistes inuits) et à l'Art Histories (répertoire de l'histoire de l'art inuit). Le nombre moyen de visites mensuelles sur le site est demeuré relativement stable pendant quelques années (de 4 000 à 5 000 visites), mais ces chiffres ont récemment baissé alors que le site subissait une restructuration. Le personnel de la FAI a indiqué que le taux d'utilisation des nouveaux formulaires d'inscription et de don en ligne témoigne du succès du site en tant qu'outil de communication. Toutefois, aucune activité de documentation n'a été réalisée pour déterminer dans quelle mesure les artistes du Nord considèrent que ce site est accessible et utile. La FAI possède une stratégie de prestation de services éducationnels en ligne, mais souligne que peu d'artistes inuits disposent d'un accès Internet et qu'elle poursuivra la distribution de ses documents en copie papier d'ici à ce que l'accès Internet soit universel dans la région.

La FAI a pris des mesures pour répondre aux préférences linguistiques des artistes²⁹. Parmi les personnes sondées, 91 % ont indiqué qu'elles parlent et écrivent en inuktitut et 67 % ont dit pouvoir parler et écrire en anglais. Parmi les artistes interrogés, 51 % préfèrent communiquer en inuktitut, contre 32 % en anglais; 7 % ont affirmé utiliser autant une langue que l'autre³⁰. Les ressources en ligne de la FAI comprennent de plus en plus de contenu offert en anglais et en inuktitut, notamment l'exposition virtuelle Inuit Art Alive et la section Art Histories. Alors que le contenu d'IAQ est toujours principalement offert en anglais, de nombreux artistes qui ne parlent que l'inuktitut consultent le périodique pour ses éléments visuels dont certains sont décrits en Inuktitut. Il existe plusieurs dialectes inuktitut; il est cependant impossible de publier un périodique les intégrant tous.

La FAI a entrepris de solliciter la participation des autres médias dans la promotion de ses événements en 2006-2007, notamment pour une campagne de promotion dans les journaux à

²⁸ INUIT ART FOUNDATION. *Inuit artist recipients of free IAQs*, 2010.

²⁹ INUIT ART FOUNDATION. 2006b.

³⁰ INUIT ART FOUNDATION. *Canadian Arts and Heritage Sustainability Program: Artist Survey*, 2006.

l'occasion du Arts Alive et pour la couverture par le réseau North and Nunatsiq News de la CBC de la réunion des travailleurs culturels du Nord, deux événements tenus à Ottawa cette année-là. Depuis l'année 2006-2007, les communiqués de presse et l'attention médiatique n'ont pas été pris en compte de façon importante dans les opérations et la planification de la FAI et le festival Arts Alive semble avoir été mis de côté après 2009³¹. Selon le personnel de la FAI, les dépenses associées à l'organisation du Inuit Arts Alive compromettent sa continuité.

Les membres du conseil d'administration de la FAI doivent agir à titre d'ambassadeurs de l'organisation dans leur collectivité. Ils doivent promouvoir la FAI par le truchement des médias locaux et la distribution de documents. Toutefois, le succès des initiatives en ce sens n'a pas été documenté. L'évaluation réalisée en 2001 indique que certains intervenants considéraient alors que les membres du conseil d'administration étaient les principaux bénéficiaires des services offerts³². Dans la présente évaluation, quelques personnes interviewées ont indiqué avoir la même perception sans toutefois s'appuyer sur des faits.

5.2 Efficience et économie

5.2.1 Contexte propre à la FAI par rapport aux autres programmes

Question 9 : Quels sont les similarités, relations, chevauchements ou répétitions observés entre les programmes de la FAI et les programmes ou organismes fédéraux, provinciaux ou privés?

Bien qu'il existe de nombreuses autres organisations soutenant le développement culturel et économique dans les diverses régions du Nord, la FAI semble être la seule organisation de service nationale assumant le mandat de voir au développement de l'ensemble des arts et des artistes inuits. Dans chacune des régions se trouvent des partenaires potentiels dont les objectifs recoupent ceux de la FAI dans une certaine mesure et cette dernière se trouve dans une position unique pour assurer la liaison et la coordination entre les diverses organisations, tel qu'indiqué dans le plan d'activités stratégique de la FAI. Le chevauchement des activités semble peu significatif.

À l'échelon fédéral, Patrimoine canadien, Industrie Canada, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international de même que le Conseil des Arts du Canada ont tous été consultés en 2003-2004 en tant que principaux bailleurs de fonds potentiels de la FAI, mais toutes ces organisations ont déterminé que le mandat de développement culturel et économique de cette dernière la rendait inadmissible à leur soutien. Plusieurs ministères dont Patrimoine canadien ont maintenu leur soutien au développement économique et culturel autochtone par le truchement de mesures de financement, d'investissements, d'activités de promotion et de mesures d'encouragement. Toutefois, aucune autre organisation que la FAI ne s'occupe de l'art inuit à l'échelle nationale.

Chacune des régions territoriales ou provinciales est soutenue par un groupe différent d'organisations de petite échelle axant ses efforts sur les artistes et le développement

³¹ INUIT ART FOUNDATION. *IAF Annual Report 2009–2010*, 2010.

³² AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADA. *Évaluation de la Fondation de l'art inuit*, 2001.

économique locaux. Le Nunavut semble être la région qui dispose du plus large éventail de programmes offerts par de telles organisations dont le ministère du Développement économique et des Transports, la NACA et la Société de développement du Nunavut, de même que les organisations régionales et communautaires comme l'Association Kakivak de la région de Baffin. Le Conseil des Arts du Canada a également lancé des activités en vue de promouvoir les artistes du Nunavut après avoir déterminé que le Nord était une région mal servie par ses programmes.

De façon similaire, les Territoires du Nord-Ouest disposent également d'organisations œuvrant à l'échelle de la région comme la Business Development and Investment Corporation, qui a soutenu des coopératives d'artistes, et le ministère de l'Industrie, du Tourisme et de l'Investissement. Les intervenants externes ont souligné qu'il existe des sources de soutien dans diverses collectivités comme l'Ulukhaktok Arts Association and Arts Centre, mais que les liens entre les collectivités sont plutôt faibles. Certains artistes considèrent que les Territoires du Nord-Ouest sont mal servis par la FAI et précisent qu'ils reçoivent du soutien de diverses autres sources sans toutefois fournir de détails à cet égard.

Le personnel de la FAI souligne également qu'il existe peu de coopératives d'artistes dans les Territoires du Nord-Ouest et au Labrador, ce qui a compliqué la représentation régionale au conseil d'administration de la FAI, de même que lors de divers événements et conférences. Les intervenants externes ont indiqué que le gouvernement provincial et le Nunatsiavut offrent certains programmes culturels destinés aux artistes inuits du Labrador en plus d'acheter et de revendre leurs œuvres, mais il existe peu de renseignements au sujet des organisations, semblables à la FAI, qui travaillent au renforcement de la capacité.

Les intervenants ont souligné qu'au Québec, la Société Makivik et l'Institut culturel Avataq sont très actifs dans le domaine de la politique des arts et soutiennent l'éducation des artistes inuits du Nunavik. De plus, la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec appuie les artistes en acquérant leurs œuvres. L'un des intervenants externes a indiqué que la Société Makivik a créé un poste de coordonnateur des arts au conseil provincial des arts. Il a précisé que ce poste est très utile et que cette initiative pourrait être adoptée ailleurs.

Les responsables de la FAI reconnaissent la concentration des programmes dans la région du Nunavut et cherchent à offrir du soutien supplémentaire dans les régions moins actives. En 2010, la FAI a cerné des activités et services offerts de façon pertinente par d'autres organisations et a réaffecté certaines de ses ressources internes pour tenir compte de la situation et éviter les chevauchements. Toutefois, les détails entourant les types de services ou les organisations concernées n'ont pas été fournis.

Question 10 : Fait-on la promotion des relations entre la FAI et d'autres organismes gouvernementaux ou privés et des ministères?

Bien que la FAI ait établi des partenariats avec bon nombre d'organisations pour la mise en œuvre de projets particuliers, peu de partenariats ont été établis à long terme. Tant les intervenants internes qu'externes ont relevé des secteurs potentiels dans lesquels des partenariats pourraient apporter efficacité et efficience organisationnelles et du même coup profiter aux artistes inuits.

L'élaboration continue du site Inuit Art Histories a permis d'établir des partenariats temporaires entre la FAI, l'Institut culturel Avataq, la commission scolaire régionale de Kativik, la Société Makivik, l'organisme Inuit Tapiriit Kanatami, l'Inuit Broadcasting Corporation, le Musée des beaux-arts du Canada, le Musée canadien des civilisations, l'agence Acart Communications, l'Université Carleton et le Réseau canadien d'information sur le patrimoine. Actuellement, aucune information ne permet d'affirmer que ces partenariats sont analysés en vue d'une collaboration future.

La FAI a établi des liens avec la NACA en vue de mettre en commun de l'information et de l'expertise et a notamment conclu une entente selon laquelle chacune des organisations peut siéger au conseil d'administration de l'autre. La FAI cherche actuellement une façon d'intégrer les renseignements détaillés que détient la NACA au sujet des artistes et des collectivités du Nunavut. De plus, les services de l'art inuit de la FAI, responsables de négocier les droits d'auteur au nom des artistes, sont offerts en consultation avec le Front des artistes canadiens/Canadian Artists' Representation.

La Fondation a tenté en 2005-2006 d'établir un vaste réseau d'agences et d'associations d'artistes et a cherché à obtenir leur participation dans la mesure du possible, mais elle ne dispose pas de la capacité requise pour entretenir des partenariats actifs en dehors de projets particuliers.

La FAI a tenté d'établir des partenariats avec d'autres organisations régionales, mais a eu de la difficulté à trouver des groupes ayant des objectifs correspondant à son mandat. Par exemple, des intervenants externes ont indiqué que la Labrador Craft Marketing Agency, financée par le gouvernement provincial de Terre-Neuve-et-Labrador, concentre ses efforts sur l'augmentation des ventes d'objets d'art et d'artisanat plutôt que sur l'offre de soutien au développement artistique et à l'évolution de l'expression culturelle comme l'énonce le mandat de la FAI.

Certains intervenants ont également indiqué que les sociétés de développement économique pourraient représenter des partenaires utiles, mais qu'elles requièrent des incitatifs économiques clairs pour justifier leur engagement auprès d'organisations dont les activités sont axées sur les arts. Le financement en vertu du fonds pour les initiatives communautaires versé par la FAI aux collectivités de Taloyoak et d'Arviat, dont les coûts administratifs ont été assumés par la Société de développement du Nunavut, représente un bon exemple de l'utilité de tels partenariats. La collecte de données sur les répercussions économiques des activités de la FAI pourrait s'avérer très utile pour établir d'autres partenariats de même nature.

5.2.2 Diversité du financement

Question 11 : Dans quelle mesure les efforts de la FAI pour obtenir des fonds et augmenter les revenus par des collectes de fonds et des partenariats sont-ils efficaces?

La FAI dépend toujours principalement d'AINC pour environ la moitié de son budget annuel, malgré ses efforts pour accéder à d'autres sources de revenus. On rapporte que les activités de collecte de fonds pour des projets et des initiatives en particulier ont connu davantage de succès, mais n'ont pas mené à des partenariats à long terme. Une stratégie de collecte de fonds plus vaste pourrait être utile; elle pourrait suivre les pratiques exemplaires des organisations semblables et être améliorée par des données suivies sur les résultats des activités de la Fondation.

Question 12 : Y a-t-il d'autres possibilités de financement pour la FAI ou l'art et les artistes inuits?

Dans ses diverses activités d'appui aux artistes inuits, la FAI a adopté des approches qui sont couramment utilisées par les organisations culturelles et artistiques, y compris l'accord direct de fonds, des programmes éducatifs, des événements de création de réseaux et diverses méthodes de promotion et de sensibilisation. Des options de financement pour la FAI ont été explorées, et bien qu'il y ait des possibilités de diversifier les sources de revenus, il semble peu probable que la Fondation puisse transformer de façon importante son modèle sans changer ses méthodes, ses activités ou ses objectifs.

Même si l'Inuit Artists' Shop à Ottawa vient en aide aux artistes, la boutique n'est pas encore une source de revenus importante dont la FAI pourrait se servir pour appuyer ses programmes, ce qui est l'un des objectifs déclarés de la boutique. Les ventes de 2009-2010 ont dépassé les attentes, ce qui indique que la boutique pourrait s'avérer un investissement à long terme efficace.

La FAI continue d'augmenter ses revenus par d'autres moyens, comme des espaces publicitaires dans IAQ et des abonnements payés au périodique. Pendant le récent ralentissement économique, les revenus provenant d'IAQ ont baissé par rapport à 2005-2006, mais ils semblent se rétablir. En 2010, les revenus tirés de toutes les activités de communication, dont IAQ, étaient comparables au montant des dons privés, soit de 9 à 10 % du total des revenus de la FAI.

Les renseignements sur le revenu provenant des droits de scolarité du PCIC et les frais des services de l'art inuit associés aux négociations sur les droits d'auteur n'étaient pas accessibles au moment de la collecte de données. En fonction des données offertes, les dépenses pour le PCIC semblent plus importantes que les revenus générés. La contribution relative de chaque source de revenus du budget de la FAI varie d'une année à l'autre.

L'un des principaux avantages tirés du fait que la FAI est une fondation est qu'elle est admissible à des dons de particuliers, et cette source de revenus potentielle devrait être explorée dans la plus grande mesure possible. Les dons étaient une source de soutien importante pour les subventions d'initiatives communautaires, et on estime qu'ils couvrent de 7 à 9 % du total des coûts annuels.

Les dons ne sont pas une source de revenus à long terme fiable, même s'ils proviennent d'un ensemble varié d'organisations publiques et privées. Le personnel de la FAI a observé que les dons sont généralement les plus élevés après la réalisation, par la fondation, d'événements spéciaux dans le Sud qui attirent un grand nombre de personnes, ce qui indique que des efforts supplémentaires pour attirer des dons pourraient être efficaces pour augmenter ou stabiliser ce revenu.

Plusieurs pratiques exemplaires de maximisation des fonds obtenus ont déjà été cernées, en commençant par une augmentation du suivi des renseignements sur les résultats des programmes et des activités de collecte de fonds de la FAI. Des recherches précédentes indiquent que des preuves évidentes des effets de la FAI pourraient grandement contribuer à attirer des donateurs et à motiver un soutien continu³³. Une mesure du rendement plus claire comportant un suivi financier permettrait à la FAI de démontrer sa rentabilité aux donateurs potentiels, aux organismes subventionnaires et aux investisseurs d'entreprises ou aux organismes de bienfaisance, et assurerait la responsabilisation de ses gestionnaires envers tous ceux qui appuient la fondation.

Le personnel de la FAI et les intervenants internes sont au courant des sources potentielles de financement privé, mais trouvent que les entreprises établissent souvent des critères peu flexibles pour leurs investissements et s'attendent à des résultats exceptionnellement élevés. La FAI fonctionne dans un marché à créneaux, et au moins une entreprise a indiqué qu'elle ne financerait que des activités qui toucheraient plusieurs milliers de personnes.

Des contributions à la FAI ont précédemment été offertes par Patrimoine canadien, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Industrie Canada et la Commission de la capitale nationale, mais seul Patrimoine canadien offre régulièrement des contributions et a appuyé de nombreux projets au cours des cinq dernières années. Les gouvernements de Terre-Neuve-et-Labrador, des Territoires du Nord-Ouest, du Nunavut, de l'Ontario et du Québec ont également offert des fonds précédemment pour des projets spéciaux. À titre d'organisme de l'Ontario, la FAI a indiqué avoir eu de la difficulté à obtenir des fonds des autres provinces et territoires. Les partenaires financiers de la FAI sont principalement des ministères fédéraux qui financent des projets en particulier.

5.2.3 Efficacité des mécanismes et des caractéristiques de la FAI

Question 13 : La FAI constitue-t-elle un bon mécanisme d'aide aux artistes inuits? Y a-t-il des avantages à ce que l'exploitation de ce programme se fasse par une fondation sous la direction des Inuits?

Les intervenants s'entendent généralement pour dire qu'une fondation non gouvernementale étant largement dirigée par des Inuits est une approche solide de soutien des artistes inuits, mais leurs points de vue diffèrent sur la mesure dans laquelle la FAI actuelle réalise ce potentiel. Certaines preuves indiquent que la FAI ne serait pas en mesure

³³ HOGAN, C. *Prospect research: A primer for growing nonprofits*, Sudbury (Massachusetts), Jones & Bartlett Publishers, 2008.

d'accéder à certains secteurs de ressources financières et humaines si elle était intégrée à AINC ou à un autre organisme du gouvernement.

Les recherches existantes s'entendent sur le fait qu'il existe un besoin de soutien pour les artistes dans le Nord, qui peut être directement comblé par des organisations ou par le développement d'une infrastructure des arts plus importante. La FAI a exploré les deux approches, mais ses objectifs originaux et les commentaires récents de son personnel au sujet des orientations à venir tendent davantage vers la deuxième option.

Une grande majorité d'intervenants affirment que le leadership inuit est la clé de l'atteinte des objectifs de la FAI. Ils précisent que la plupart des industries culturelles et des événements portant sur l'art inuit sont hors du contrôle des Inuits, et on perçoit que cela mène à l'exclusion des artistes dans de nombreux cas. On s'attend à ce que la FAI, en tant que groupe dirigé par des Inuits, réponde de façon plus efficace aux besoins des artistes inuits, communique ces besoins et prenne des mesures relatives à ceux-ci.

Certains intervenants ont affirmé que l'influence du conseil d'administration, en tant que représentant de la culture inuite, était claire pour ce qui est des politiques et activités de la FAI, mais d'autres doutaient que le conseil d'administration ait un rôle important dans l'élaboration des plans et ont suggéré que le rôle principal du conseil se limitait à approuver les plans et programmes présentés par des sources non inuites. Un désir de transparence accrue a été exprimé à l'égard des activités du conseil d'administration, de sorte que les rôles, responsabilités et activités du conseil soient clairs pour les personnes ne faisant pas partie de la FAI.

Le fait de diriger la FAI en tant qu'organisme indépendant du gouvernement offre plusieurs avantages, dont certains ont été indiqués dans des sections précédentes. Son intégration avec AINC ou tout autre ministère éliminerait l'accès de la FAI aux dons et nuirait davantage à sa capacité d'obtenir des fonds d'organismes subventionnaires, comme le Conseil des Arts du Canada, ou d'autres ministères, comme Patrimoine canadien. En plus de compter sur un conseil d'administration formé uniquement de bénévoles, la FAI fait appel à des bénévoles pour aider son personnel lors de projets particuliers, et il semble peu probable qu'un programme gouvernemental puisse attirer du personnel bénévole dans la même mesure qu'une fondation de bienfaisance.

5.2.4 Pratiques exemplaires

Question 14 : Quelles sont certaines des pratiques exemplaires pour le soutien et l'administration de programmes d'art culturel?

Certaines activités de la FAI sont déjà conformes aux pratiques exemplaires des organisations d'art culturel, notamment la production d'IAQ et l'élaboration de ressources éducatives et d'ateliers. Le contrôle et le leadership locaux des initiatives ont été cernés en tant que pratiques exemplaires et s'harmonisent bien à l'objectif de la FAI de créer une capacité autonome dans les collectivités inuites. Les pratiques fructueuses des centres d'art au Canada et à l'étranger pourraient aider la FAI à améliorer les conditions économiques

des artistes, à former des liens avec les vendeurs et les galeries du Sud et à faire la promotion générale de l'art inuit dans la population canadienne.

Les intervenants internes et externes ont décrit un large éventail de pratiques et d'organisations qu'ils perçoivent comme efficaces pour atteindre les objectifs pertinents du point de vue de la FAI. Bon nombre de ces pratiques se concentrent sur les avantages de la mise en œuvre de programmes avec la participation d'artistes inuits et de leurs collectivités, plutôt que sur l'élaboration, à l'extérieur, de programmes présentés ensuite aux artistes pour qu'ils les acceptent ou les rejettent en bloc. Peu importe la capacité d'un programme donné à aider les artistes, les organisations du Sud doivent inviter les collectivités du Nord à participer à un processus inclusif de prise de décision.

Le besoin de programmes dirigés par des artistes inuits est lié au manque d'infrastructures d'art dans le Nord. Les intervenants ont exprimé un besoin de lieux stables où les artistes pourraient toujours avoir accès à de l'équipement, suivre une formation sur l'art et les affaires, communiquer avec d'autres artistes et créer des liens avec d'autres secteurs de l'industrie. Les centres d'art représentent le type de développement des capacités, évolutif et autonome, que la FAI cherche à créer dans le Nord. Ces centres peuvent également incorporer la pratique des coopératives d'artistes et mettre en place une stratégie de groupe pour la promotion des artistes locaux. L'Aurora Arts Society, à Yellowknife, exploite un établissement répondant à un grand nombre des besoins susmentionnés, et la NACA, au Nunavut, offre des services semblables. L'étude des pratiques exemplaires indique le besoin d'un nombre accru de petits centres pour servir les collectivités dans le Nord.

Les centres d'art autochtones en Australie et en Nouvelle-Zélande ont été cités en exemple par les intervenants et dans la documentation en tant qu'organisations qui réussissent exceptionnellement bien à rester axées sur la collectivité tout en faisant efficacement la promotion des artistes³⁴. Pour ces centres, les données indiquent que la stratégie promotionnelle la plus efficace comportait une campagne d'expositions dans des galeries d'art internationales et nationales importantes. Les centres australiens engagent souvent des conseillers externes pour alimenter leurs plans de marketing en ce qui touche la vente à des distributeurs et à des galeries dans les grandes villes, mais les décisions définitives reviennent toujours aux communautés d'artistes.

Les intervenants internes ont reconnu l'importance de fonder les décisions sur les commentaires des artistes, mais aucun indice ne prouve l'existence d'un mécanisme, autre que le conseil d'administration de la FAI, permettant de recevoir régulièrement de tels commentaires. La communication dans les deux directions est facilitée par la formation d'associations d'artistes supplémentaires, qui permettent aux organisations comme la FAI de joindre de nombreux artistes à partir d'un seul point de service, ainsi que par l'augmentation des compétences de la FAI en inuktitut de manière à s'adapter aux compétences et aux préférences des artistes.

³⁴ HEALEY, J. 'Unconventional business': *Marketing of Aboriginal art from remote area communities*. The New Wave: Entrepreneurship & the Arts, Melbourne, Australie, avril 2002. [en ligne] [\[http://www.australiacouncil.gov.au/_data/assets/pdf_file/0007/40876/Marketing_of_Aboriginal_art_from_remote_area_communities.pdf\]](http://www.australiacouncil.gov.au/_data/assets/pdf_file/0007/40876/Marketing_of_Aboriginal_art_from_remote_area_communities.pdf)

Pour les activités dirigées par la FAI, la production du périodique IAQ se compare à la pratique d'autres organisations d'art, comme la Canadian Art Foundation (CAF)³⁵. Le magazine *Canadian Art* est considéré efficace pour faire connaître les artistes, en plus des autres activités de la CAF dont la FAI pourrait s'inspirer, dont les séries de conférences et les événements dans les studios ou les galeries.

L'élaboration et l'offre de ressources éducatives par la FAI peuvent également représenter des pratiques exemplaires, dans la mesure où elles correspondent à une stratégie commune parmi d'autres organisations d'art. Cependant, sans données relatives à la mesure du rendement, il n'est pas possible de déterminer si le PCIC et les ressources en ligne de la FAI constituent l'approche la plus efficace pour la prestation de la formation et de l'éducation.

Comme on le mentionne à la section 4.2, les pratiques exemplaires indiquent aussi, d'une part, que les organisations d'art devraient fonctionner indépendamment du gouvernement pour minimiser le caractère politique de leurs activités et, d'autre part, que le financement du gouvernement est approprié, mais ne devrait être qu'une source parmi une vaste gamme de sources de revenus. La FAI a recours à ces deux pratiques exemplaires.

³⁵ CANADIAN ART FOUNDATION. *CANADIAN ART: Print Edition*, 2011. [en ligne]
[\[http://www.canadianart.ca/art/\]](http://www.canadianart.ca/art/)

6. Conclusions et recommandations

6.1 Conclusions

Les artistes inuits, qu'ils vivent ou non dans le Nord du Canada, ont beaucoup de besoins non comblés, allant de l'accès à des fournitures de base aux réseaux complexes de communication reliant toute l'industrie culturelle. La FAI connaît ces besoins et se fixe des objectifs pour y répondre d'une manière qui profite aux artistes tout en convenant à la culture inuite. Ce faisant, la FAI se conforme aux objectifs plus généraux du gouvernement du Canada pour l'expression culturelle et le développement économique des peuples autochtones, ainsi qu'à plusieurs des objectifs d'AINC pour une prospérité et un bien-être accrus dans le Nord.

Le plan de conception de la FAI décrit les multiples approches d'une stratégie visant à atteindre ses objectifs économiques, sociaux et culturels pour les artistes inuits et leur travail, mais ses activités ont une cohésion limitée, particulièrement lorsque vient le temps de lier logiquement une activité particulière à un résultat attendu. Depuis plusieurs années, les activités de la FAI respectent le mandat de la Fondation, mais profiteraient d'une nouvelle structure ou d'une planification à long terme plus globale.

Les partenaires reconnaissent la FAI comme une fondation indépendante du gouvernement, ce qui ouvre la porte à plus de possibilités de financement et peut faciliter les activités de la Fondation dans des secteurs où une intervention gouvernementale pourrait être perçue comme de l'ingérence dans les affaires inuites. Une grande majorité de partenaires sont également d'avis que la FAI occupe une position unique parmi les industries culturelles, et que la redondance ou le chevauchement de programme est minimal. La FAI s'est associée de façon temporaire à diverses organisations – universitaires, artistiques, culturelles, commerciales et gouvernementales –, mais n'a pas encore développé de partenariats durables. Quelques signes indiquent que le personnel de la FAI pourrait se pencher sur ce point prochainement.

Nombre des activités et des priorités de la FAI sont en adéquation avec les pratiques exemplaires d'organismes qui soutiennent les arts et les artistes, notamment la production d'IAQ, l'insistance sur le développement de compétences artistiques et du sens des affaires, et le soutien aux centres de perfectionnement professionnel et de commercialisation gérés par des artistes.

La mesure des répercussions des activités de la FAI est faible. La fondation n'a pas de cadre de travail avec des indicateurs permettant d'illustrer les résultats attendus, et peu de données sont disponibles, même pour les activités en cours, comme de la rétroaction sur l'Inuit Artists' Shop et sur des ventes particulières, ou sur le PCIC. Ce manque de données fiables et quantifiables gêne la FAI dans sa capacité de prendre des décisions efficaces ou de favoriser la participation de partenaires et de promoteurs potentiels.

En raison du manque de données sur l'atteinte des résultats, il n'y a rien qui permette de déterminer si la FAI a fait un usage efficace des ressources disponibles. La Fondation dépend encore clairement du soutien financier d'AINC pour maintenir ses activités, celles-ci ne générant

pas assez de profits pour changer cet état de fait. Cependant, les augmentations possibles de revenu résultant d'une stratégie globale de collecte de fonds éprouvée par d'autres fondations et de l'utilisation de données recueillies pour démontrer les effets de l'investissement dans la FAI, ne sont pas connues non plus.

Il y a des preuves empiriques des réussites de la FAI, aussi notées dans certains documents. De nombreux partenaires font l'éloge de la Fondation pour ses réalisations en matière de sensibilisation et de progrès dans le discours universitaire entourant l'art inuit et pour avoir procuré des avantages aux artistes. Toutefois, quelques partenaires doutent que la FAI ait beaucoup avancé vers l'atteinte de ses objectifs à moyen et à long terme. D'après les réponses données par des artistes ne connaissant pas le travail de la Fondation, ou qui croyaient que cette dernière se limitait à des régions ou à des types d'art particuliers, il y a encore un travail considérable à accomplir pour que soit compris le rôle d'une organisation nationale d'artistes inuits.

6.2 Recommandations

1. Afin d'assurer une orientation claire et une intégration aux mécanismes de responsabilisation du Ministère, AINC doit revoir la position de la FAI dans l'AAP. En outre, AINC devrait songer à intégrer l'unique autorisation dédiée à la FAI à une autorisation existante.
2. Il faut clarifier le rôle et les objectifs de la FAI, y compris les résultats attendus; les intervenants et les principaux bénéficiaires de ses services.
3. Il faut créer une méthode de sensibilisation aux services de la FAI et d'encouragement à la participation des artistes inuits dans toutes les régions.
4. La FAI doit poursuivre l'établissement de partenariats durables avec d'autres organisations de services artistiques et culturels, en vue d'optimiser les économies et de faire usage des ressources existantes.
5. Pour augmenter les possibilités de collecte de fonds, la FAI doit établir une stratégie visant à attirer des fonds supplémentaires des donateurs privés et de sociétés et à créer un effet de levier.
6. Il convient de préciser les rôles et responsabilités du conseil d'administration de la FAI et de les faire connaître aux intervenants.

Annexe A – Grille d'évaluation

Tableau 1 : Portée de l'évaluation et enjeux

Questions	Indicateurs de l'évaluation	Analyse documentaire	Examen de documents et de dossiers	Entrevues de répondants clés		
				Agents de programme	Intervenants directs et indirects	Extérieur
1. PERTINENCE						
Dans quelle mesure la FAI répond-elle à un besoin continu?	<p>Mesure dans laquelle les activités et les objectifs de la FAI répondent aux besoins actuels.</p> <p>Mesure dans laquelle il est nécessaire d'améliorer la qualité de l'art inuit et l'accès à celui-ci, en plus de soutenir le perfectionnement professionnel des artistes.</p> <p>Mesure dans laquelle il est nécessaire de mettre en marché et de promouvoir l'art inuit, et mesure dans laquelle celui-ci permet de soutenir les collectivités locales.</p>	<p>a) Indices du besoin constant de soutenir les artistes inuits (p. ex. examen du profil des artistes inuits).</p> <p>b) Évaluation des principaux défis auxquels font face les artistes inuits qui vivent dans le Nord.</p> <p>c) Indices que l'art inuit permet de soutenir les collectivités locales.</p>	<p>a) Indices du besoin constant pour les Inuits de déployer des efforts pour soutenir les artistes inuits (p. ex. examen du profil des artistes inuits).</p> <p>b) Évaluation des principaux défis auxquels font face les artistes inuits qui vivent dans le Nord.</p> <p>c) Gamme complète des activités et des objectifs de la FAI visant à combler les besoins cernés.</p>	<p>a) Croyez-vous qu'il existe un besoin constant de soutenir les artistes inuits? Pourquoi? Pourquoi pas?</p> <p>b) Croyez-vous que la FAI contribue à combler ces besoins? Pourquoi? Pourquoi pas?</p>	<p>a) Quels sont les besoins actuels des artistes inuits?</p> <p>b) En quoi ces besoins sont-ils comblés par la FAI?</p>	<p>a) Quels sont les besoins actuels des artistes inuits et quelle est la façon optimale de les combler?</p>
Dans quelle mesure les activités et les objectifs de la FAI correspondent-ils aux priorités d'AINC et du gouvernement du Canada?	<p>Conformité avec les priorités d'AINC et du gouvernement.</p>	<p>a) Preuve des liens avec les priorités, les politiques et les stratégies du gouvernement fédéral.</p>	<p>a) Preuve des liens avec les priorités, les politiques et les stratégies du gouvernement fédéral.</p>	<p>a) Quelles politiques fédérales ou ministérielles la FAI soutient-elle ou desquelles résulte-t-elle?</p>	<p>S.O.</p>	<p>S.O.</p>

Questions	Indicateurs de l'évaluation	Analyse documentaire	Examen de documents et de dossiers	Entrevues de répondants clés		
				Agents de programme	Intervenants directs et indirects	Extérieur
Dans quelle mesure la FAI, ses résultats escomptés et son cadre stratégique sont-ils bien positionnés dans l'architecture des activités de programme actuelle d'AINC?	Comparaison des activités et des objectifs de la FAI avec les résultats stratégiques d'AINC (architecture des activités de programme [AAP]).	S.O.	a) Indices de la mesure dans laquelle la FAI s'harmonise avec l'AAP actuelle et contribue à celle-ci.	a) En quoi les résultats de la FAI s'harmonisent-ils avec l'AAP actuelle et y contribuent-ils? b) La FAI est-elle actuellement placée sous le bon résultat stratégique?	S.O.	S.O.
2. CONCEPTION ET EXÉCUTION						
Les rôles et responsabilités de la FAI et du gouvernement du Canada sont-ils clairs?	Preuve attestant que les rôles de la FAI et d'AINC sont documentés clairement et respectés.	S.O.	a) Preuve documentaire que les rôles et les responsabilités définis sont administrés par la partie appropriée.	a) Quels sont les rôles et les responsabilités d'AINC? b) Quels sont les rôles et les responsabilités de la FAI?	a) Quels sont les rôles et les responsabilités d'AINC? b) Quels sont les rôles et les responsabilités de la FAI?	S.O.
La Fondation a-t-elle des objectifs, des activités, des extrants et des résultats escomptés clairement définis et qui sont agréés par toutes les parties?	Démonstration d'une progression logique des intrants et des extrants du programme vers les résultats attendus Démonstration que les attentes d'AINC pour la FAI sont en harmonie avec ses investissements.	S.O.	a) Preuve de la description claire et logique des objectifs, des activités, des extrants et des résultats attendus.	a) Quelles sont les attentes actuelles d'AINC à l'égard de la FAI? b) En quoi ces attentes s'harmonisent-elles avec les résultats désirés décrits dans le modèle logique? c) Dans quelle mesure les intervenants externes ont-ils contribué à leur établissement?	a) Êtes-vous à l'aise avec les activités et les résultats attendus établis par AINC pour la FAI? Pourquoi? Pourquoi pas? b) Les attentes d'AINC sont-elles équitables et claires? Pourquoi? Pourquoi pas? c) Votre organisation a-t-elle contribué à définir ces objectifs?	S.O.

Questions	Indicateurs de l'évaluation	Analyse documentaire	Examen de documents et de dossiers	Entrevues de répondants clés		
				Agents de programme	Intervenants directs et indirects	Extérieur
Peut-on raisonnablement s'attendre à ce que la forme actuelle de la FAI et sa mise en œuvre contribuent aux résultats de programme?	<p>Preuve du lien logique entre les activités, les extraits et les résultats.</p> <p>Preuve que les activités et les extraits engendrent les résultats attendus.</p>	a) Preuve attestant que la conception et la logique du programme correspondent aux pratiques exemplaires cernées.	a) Indices de la mesure dans laquelle les activités et les extraits permettent d'atteindre les résultats attendus.	<p>a) Dans quelle mesure la FAI atteint-elle ses résultats attendus?</p> <p>b) La conception actuelle permet-elle d'atteindre ces résultats?</p>	<p>a) Dans quelle mesure la FAI atteint-elle ses résultats attendus?</p> <p>b) La conception actuelle permet-elle d'atteindre ces résultats?</p>	S.O.
3. EFFICACITÉ (SUCCÈS/RENDEMENT)						
Dans quelle mesure la FAI obtient-elle des résultats conformes à ses objectifs déclarés?	<p>Évaluation des répercussions par rapport aux résultats attendus :</p> <p>Résultats intermédiaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de la capacité de développement social et économique des Inuits dans les industries culturelles; - Amélioration des conditions économiques et sociales des artistes inuits. <p>Résultats immédiats :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de l'accès des artistes inuits aux industries culturelles; - Amélioration des 	a) Preuve d'un changement positif dans les résultats attendus énumérés dans la colonne de gauche.	a) Preuve d'un changement positif dans les résultats attendus énumérés dans la colonne de gauche, notamment un examen des indicateurs (CGRR) et des données recueillies pour les soutenir.	<p>a) Quels résultats et quelles répercussions ont été engendrés par la FAI?</p> <p>b) Y a-t-il eu des conséquences inattendues?</p> <p><u>Plus précisément :</u></p> <p>c) La FAI a-t-elle contribué à des occasions de développement économique?</p> <p>d) La FAI a-t-elle influencé les conditions sociales des artistes inuits?</p> <p>e) La FAI contribue-t-elle à</p>	<p>a) Quels résultats et quelles répercussions ont été engendrés par la FAI?</p> <p>b) Y a-t-il eu des conséquences inattendues?</p> <p><u>Plus précisément :</u></p> <p>c) La FAI a-t-elle contribué à des occasions de développement économique?</p> <p>d) La FAI a-t-elle influencé les conditions sociales des artistes inuits?</p> <p>e) La FAI contribue-t-elle à accroître la gouvernance autochtone?</p>	S.O.

Questions	Indicateurs de l'évaluation	Analyse documentaire	Examen de documents et de dossiers	Entrevues de répondants clés		
				Agents de programme	Intervenants directs et indirects	Extérieur
	possibilités économiques; - Accroissement de la connaissance et de la valorisation de l'art et des artistes inuits au sein de la population canadienne et à l'étranger; - Évaluation de la contribution d'AINC à ces résultats et répercussions attendus			accroître la gouvernance autochtone? f) Le programme de la FAI a-t-il eu une incidence sur les capacités des artistes inuits et sur leur accès aux industries culturelles? g) La FAI a-t-elle contribué à accroître la connaissance et la valorisation de l'art et des artistes inuits au sein de la population canadienne et à l'étranger?	f) Le programme de la FAI a-t-il eu une incidence sur les capacités des artistes inuits et sur leur accès aux industries culturelles? g) La FAI a-t-elle contribué à accroître la connaissance et la valorisation de l'art et des artistes inuits au sein de la population canadienne et à l'étranger?	
Dans quelle mesure la FAI joint-elle son public cible?	Évaluation de la capacité de la FAI de joindre son public cible.	S.O.	a) Preuve de l'élaboration de documents de communication appropriés contribuant à promouvoir la FAI. b) Preuve de la portée du programme dans diverses collectivités. c) Preuve de la mesure dans laquelle les artistes, les conservateurs d'œuvres d'art, les marchands et les acheteurs connaissent les services offerts par la FAI et y ont recours (p. ex. liste des membres?).	a) Veuillez décrire le public cible de la FAI. b) A-t-on joint le public ou assuré sa mobilisation avec succès? Pourquoi? Pourquoi pas?	a) Veuillez décrire à qui s'adresse le programme de la FAI, ainsi que la façon dont il est réalisé. b) A-t-on joint le public ou assuré sa mobilisation avec succès? Pourquoi? Pourquoi pas?	a) Que savez-vous sur la FAI et les services qu'elle offre?

Questions	Indicateurs de l'évaluation	Analyse documentaire	Examen de documents et de dossiers	Entrevues de répondants clés		
				Agents de programme	Intervenants directs et indirects	Extérieur
4. EFFICACITÉ (EFFICIENCE/ÉCONOMIE)						
Quels sont les similarités, relations, chevauchements ou répétitions observés entre les programmes de la FAI et les programmes ou organismes fédéraux, provinciaux ou privés?	Preuve des liens, des ressemblances, des chevauchements ou des répétitions.	a) Preuve du fait que d'autres ministères, organismes ou organisations ont des programmes ou des objectifs semblables.	a) Preuve du fait que d'autres ministères, organismes ou organisations ont des programmes ou des objectifs semblables.	a) Connaissez-vous d'autres programmes ou initiatives qui sont semblables à la FAI ou qui en assurent le soutien?	a) Connaissez-vous d'autres programmes ou initiatives qui sont semblables à la FAI ou qui en assurent le soutien?	a) Connaissez-vous d'autres programmes ou initiatives qui sont semblables à la FAI ou qui en assurent le soutien?
Fait-on la promotion des relations entre la FAI et d'autres organismes gouvernementaux ou privés et des ministères?	Preuve des activités réalisées en vue de promouvoir les liens. Évaluation des moyens auxquels il est possible d'avoir recours pour renforcer les liens actuels.	a) Preuve des pratiques exemplaires visant à établir des partenariats horizontaux.	a) Preuve des partenariats existants ou des efforts horizontaux de mobilisation.	a) Quels efforts ont été ou sont déployés en vue d'établir des partenariats avec d'autres ministères ou organismes? Cela s'est-il avéré efficace? Pourquoi? Pourquoi pas? Comment peut-on améliorer la situation?	a) Quels efforts ont été ou sont déployés en vue d'établir des partenariats avec d'autres ministères ou organismes? Cela s'est-il avéré efficace? Pourquoi? Pourquoi pas? Comment peut-on améliorer la situation?	a) Quels partenariats peuvent être profitables à la FAI?

Questions	Indicateurs de l'évaluation	Analyse documentaire	Examen de documents et de dossiers	Entrevues de répondants clés		
				Agents de programme	Intervenants directs et indirects	Extérieur
Dans quelle mesure les efforts de la FAI pour obtenir des fonds et augmenter les revenus par des collectes de fonds et des partenariats sont-ils efficaces?	<p>Preuve des efforts visant à garantir les fonds et à augmenter les revenus.</p> <p>Mesure dans laquelle la FAI est autosuffisante au-delà du financement octroyé par AINC.</p>	<p>a) Preuve des sources existantes ou potentielles de financement ou de production de recettes.</p>	<p>a) Examen des documents liés au financement (p. ex. plans d'activités).</p> <p>b) Preuve des activités de production de recettes, de collecte de fonds ou de recours au levier financier.</p>	<p>a) Dans quelle mesure les efforts déployés par la FAI pour diversifier sa base de financement se sont-ils avérés profitables? Quels éléments se sont avérés efficaces, ou moins efficaces?</p> <p>b) Nommez d'autres moyens qui permettent de tirer parti des fonds pour en attirer d'autres ou d'augmenter le revenu.</p>	<p>a) De quelle façon la FAI garantit-elle le financement? Quelles sont les différentes méthodes et sources de financement utilisées?</p> <p>b) Nommez d'autres moyens qui permettent de tirer parti des fonds pour en attirer d'autres ou d'augmenter le revenu.</p>	<p>a) Êtes-vous en mesure de cerner les pratiques exemplaires à utiliser lorsqu'il s'agit de tirer parti des fonds pour en attirer d'autres et d'établir des partenariats?</p> <p>b) Quels sont les avantages potentiels associés aux défis auxquels il faut faire face au moment d'établir ces partenariats?</p>
La FAI constitue-t-elle un bon mécanisme d'aide aux artistes inuits? Y a-t-il des avantages à ce que l'exploitation de ce programme se fasse par une fondation sous la direction des Inuits?	<p>Preuve et évaluation des autres mécanismes (activités ou exécution)</p> <p>Preuve des avantages liés au fait d'exécuter le programme grâce à une fondation dirigée par des Inuits.</p>	<p>a) Preuve de la valeur ajoutée associée à l'utilisation de fondations pour exécuter les programmes et gérer le financement.</p> <p>b) Évaluation des autres mécanismes potentiels.</p>	<p>a) Preuve de la raison d'être d'une fondation.</p>	<p>a) La FAI est-elle un mécanisme approprié pour soutenir les artistes inuits? Pourquoi? Pourquoi pas?</p> <p>b) Comment peut-on soutenir l'art inuit de façon optimale?</p>	<p>a) La FAI est-elle un mécanisme approprié pour soutenir les artistes inuits? Pourquoi? Pourquoi pas?</p> <p>b) Comment peut-on soutenir l'art inuit de façon optimale?</p>	<p>a) Comment peut-on soutenir l'art inuit de façon optimale? Les services offerts par la FAI permettent-ils de combler ces besoins?</p>

Questions	Indicateurs de l'évaluation	Analyse documentaire	Examen de documents et de dossiers	Entrevues de répondants clés		
				Agents de programme	Intervenants directs et indirects	Extérieur
5. AUTRES QUESTIONS D'ÉVALUATION						
Quelles sont certaines des pratiques exemplaires pour le soutien et l'administration de programmes d'art culturel?	Preuve des pratiques exemplaires.	a) Preuve des pratiques exemplaires cernées.	S.O.	a) Pouvez-vous cerner quelques pratiques exemplaires pour soutenir ou administrer les programmes d'art culturel?	a) Pouvez-vous cerner quelques pratiques exemplaires pour soutenir ou administrer les programmes d'art culturel?	a) Pouvez-vous cerner quelques pratiques exemplaires pour soutenir ou administrer les programmes d'art culturel?
Y a-t-il d'autres possibilités de financement?	Preuve des possibilités de financement.	a) Preuve des possibilités de financement.	S.O.	a) Existe-t-il d'autres moyens de financer la FAI ou l'art inuit (ou les artistes)?	a) Existe-t-il d'autres moyens de financer la FAI ou l'art inuit (ou les artistes)?	a) Quels sont les autres moyens de soutenir financièrement la FAI?

Annexe B – Cadre de référence

Cadre de référence

Évaluation de l'incidence de la Fondation de l'art inuit (FAI)

(Numéro de projet : 1570-7/09090)

Date : Mai 2010

Direction générale de l'évaluation, de la
mesure du rendement et de l'examen
Secteur de la vérification et de l'évaluation

1. Introduction

Le présent document constitue le cadre de référence de l'évaluation de l'incidence de la Fondation de l'art inuit (FAI), organisme dirigé par les Inuits qui vient en aide aux artistes inuits du Nord. L'évaluation répond aux exigences du Conseil du Trésor (CT) en matière de renouvellement de programme. Conformément à la Politique sur l'évaluation du CT, l'évaluation vise à déterminer si la FAI a encore sa raison d'être et se penche sur les questions de l'incidence, de l'efficacité et de l'économie.

2. Description du programme

2.1 Contexte et champ d'application/activités

La FAI est un organisme à but non lucratif créé en 1987. Il s'agit du seul organisme de soutien aux artistes inuits au Canada et le seul du genre qui aide des Autochtones à l'échelle nationale. Artistes inuits et travailleurs culturels du Nord se partagent la direction de l'organisme dont ils sont propriétaires. La Fondation agit comme un service de perfectionnement professionnel, en offrant aux artistes des formations, des ressources, de l'information sur les concours et les subventions ainsi que des occasions de réseautage. Elle fait aussi la promotion de l'art inuit dans les collectivités arctiques, partout au Canada, et dans le monde.

La FAI a été créée pour faire suite aux demandes des intervenants, notamment des spécialistes et des commerçants, qui reconnaissaient le rôle important que joue l'art inuit dans l'économie du Nord, mais qui s'inquiétaient de son déclin. Ils voulaient donc des stratégies pour stimuler à la fois la quantité de productions artistiques et leur qualité. La FAI devait constituer un intermédiaire entre les artistes inuits et les publicitaires qui permettrait de renverser la tendance et, depuis sa création, elle travaille à améliorer la qualité et l'accessibilité de l'art inuit.

Les activités de la FAI relativement à son mandat de favoriser les créations artistiques chez les Inuits et de faire connaître ces créations à grande échelle se divisent en quatre grands volets :

- Communications – La FAI publie le seul magazine au monde sur l'art inuit, l'*Inuit Art Quarterly*, distribué à plus de 3 000 personnes au Canada et dans le monde. Elle produit aussi d'autres publications informatives et offre des services artistiques aux Inuits, notamment des renseignements sur les droits d'auteur.
- Collecte de fonds – La Fondation recueille aussi des fonds et cherche à faire connaître sa cause au grand public par des activités telles que les *Qaggigs* (festivals inuits), des projets artistiques et des collaborations avec des organismes extérieurs et des entreprises privées ou des agences de financement.
- Marketing et promotion – La Fondation possède une boutique d'art inuit et une boutique virtuelle à but non lucratif. En 2008, elle a mis sur pied deux expositions : *Inuit Art Alive*, donnant accès à des milliers de photos d'œuvres d'art, à des profils d'artistes et à des entrevues, et *History of Inukjaks*, où étaient exposés 300 photos numériques d'œuvres d'art, des articles sur les arts et des enregistrements audio.
- Formation et perfectionnement – La Fondation dirige aussi un collège d'artistes inuits (*Inuit Artists' College*), où est offert le programme de certificat sur les industries culturelles à l'intention des travailleurs culturels qui veulent obtenir des compétences

relatives au commerce de détail, à la documentation, à la technologie des musées et à l'administration artistique afin de décrocher un poste dans le domaine des arts. L'organisme offre aussi des ateliers de perfectionnement professionnel pour les artistes inuits et subventionne les projets des artistes communautaires.

2.2 Objectifs et résultats escomptés

Les résultats escomptés de la FAI relèvent de l'architecture des activités de programme du Ministère, sous le résultat stratégique « Le gouvernement », qui vise la « [b]onne gouvernance et [les] relations de coopération pour les Premières nations, les Inuits et les résidents du Nord » et qui repose sur les quatre grands thèmes abordés dans le document *Rassembler nos forces : Le plan d'action du Canada pour les questions autochtones*.

Les activités, objectifs et résultats sont inscrits dans le modèle logique et dans le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR). L'objectif immédiat de la FAI est d'aider les artistes inuits à acquérir les compétences dont ils ont besoin et de contribuer à la promotion de leur art. Les résultats attendus sont l'amélioration des possibilités économiques liées à la vente et aux droits d'auteur pour les artistes inuits, l'amélioration de l'accès des artistes nordiques aux industries culturelles et la sensibilisation et la valorisation accrues de l'art et des artistes inuits parmi la population canadienne et étrangère. L'objectif à moyen terme des investissements fédéraux est l'amélioration des conditions économiques et sociales des artistes inuits; l'objectif ultime consiste à renforcer les collectivités et à améliorer l'économie des Inuits tout en augmentant les capacités de gouvernance des Autochtones, surtout dans les industries culturelles liées à l'art inuit.

2.3 Gestion du programme, principaux intervenants et bénéficiaires

La gestion du programme au sein du Ministère revient au Centre d'art indien et inuit qui fait partie du Secrétariat du Ministère (bureau du sous-ministre). La contribution vise à fournir à la FAI les fonds de base pour ses programmes et activités. La Fondation est d'abord responsable des volets marketing et formation du programme ainsi que de la collecte de fonds. En plus du gouvernement du Canada et de la FAI, les principaux intervenants sont les spécialistes de l'art, les marchands d'art, les conservateurs, les collectionneurs, les éducateurs et les artistes inuits.

2.4 Ressources du programme

La FAI est financée dans le cadre des *Contributions à la Fondation de l'art inuit pour aider les artistes et les artisans inuits des Territoires du Nord-Ouest, du Nunavut, du Nouveau-Québec et du Labrador à perfectionner leurs capacités professionnelles et à commercialiser leur art*. Grâce à cette autorisation, qui doit être renouvelée en 2012-2013, Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC) verse chaque année 458 000 \$ à la FAI, ce qui constitue 42 % du financement de base (fonctionnement et administration) de l'organisme. Les dépenses totales de la Fondation dépassent le million de dollars par année. Entre 2008, la Fondation a aussi reçu une contribution ponctuelle de 274 437 \$, pour aider à lancer ses expositions en ligne.

2.5 Dernière évaluation

La dernière évaluation de la FAI remonte à 2001 et couvrait une période de dix ans (jusqu'en 1999). L'évaluation mettait l'accent sur l'efficacité de la FAI dans l'atteinte de ses objectifs, les services offerts aux artistes inuits et le taux de satisfaction de ces derniers, la rentabilité, le recouvrement des coûts, la production de recettes et les autres possibilités de financement.

Dans cette évaluation, on mentionne que la FAI doit clarifier sa vision et se faire plus présente dans les collectivités du Nord. On y a aussi conclu que le magazine *Inuit Art Quarterly* avait réussi à faire mieux connaître l'art inuit au Canada et à l'étranger, mais que la Fondation devrait miser plus sur les sources de financement du secteur privé bien qu'elle ait tout de même diversifié ses sources de revenus par la publication de son magazine et la vente directe d'œuvres inuites.

3. Méthode d'évaluation

3.1 Critères d'évaluation

Les questions posées dans le cadre de l'évaluation et exposées dans le présent cadre de référence peuvent changer durant la rédaction du rapport de méthodologie. Les responsables de l'évaluation examineront les activités réalisées de 2006 à 2010 en tenant compte des critères suivants :

- *Pertinence*
 - Dans quelle mesure la FAI répond-elle à un besoin continu? À quel point réussit-elle à le faire, le cas échéant?
 - Dans quelle mesure les activités et les objectifs de la FAI correspondent-ils aux priorités d'AINC et du gouvernement du Canada?
 - Dans quelle mesure la FAI, ses résultats escomptés et son cadre stratégique sont-ils bien positionnés dans l'architecture des activités de programme actuelle d'AINC?
- *Conception et exécution*
 - Les attentes, les rôles et les responsabilités de la FAI et du gouvernement du Canada sont-ils clairs?
- *Efficacité (succès/rendement)*
 - La Fondation a-t-elle des objectifs, des activités, des extrants et des résultats escomptés clairement définis (qui conviennent à toutes les parties)?
 - Dans quelle mesure la FAI atteint-elle ses résultats et objectifs (renforcement des capacités, sensibilisation à l'art inuit, bien-être social et économique des artistes et des collectivités du Nord)?
 - Dans quelle mesure la FAI rejoint-elle son public cible?

- Comment la FAI a-t-elle aidé le milieu de l'art inuit, entraîné des changements et amélioré la viabilité économique grâce à ses activités?
- *Efficacité (efficience/économie)*
 - Fait-on la promotion des liens entre la FAI et d'autres organismes gouvernementaux et ministères? Comment pourrait-on améliorer ces liens?
 - Y a-t-il moyen de réduire les coûts ou d'améliorer les résultats escomptés par l'amélioration des partenariats ou l'adoption d'une stratégie mieux intégrée?
 - Dans quelle mesure la FAI réussit-elle à obtenir des fonds et à augmenter ses revenus par la collecte de fonds et d'autres partenariats? À quel point est-elle capable d'être autosuffisante?
 - La FAI convient-elle pour aider les artistes inuits? Y a-t-il avantage à avoir créé une fondation plutôt qu'une autre structure pour ce programme?
 - Quelles composantes des programmes de la FAI se recoupent avec d'autres programmes ou organismes fédéraux ou provinciaux ou y sont similaires?
- *Autres points importants*
 - Quelles sont les meilleures pratiques d'administration des programmes pour l'art culturel?
 - Y a-t-il d'autres possibilités de financement?

3.2 Méthode d'évaluation

3.2.1 Sources des données

Sous réserve de ce qui se trouvera dans la méthodologie et le plan de travail détaillés, les conclusions de l'évaluation seront obtenues par l'analyse et la validation des données provenant des sources suivantes :

- *Analyse documentaire* : On a procédé à une analyse documentaire préliminaire plus tôt cette année en mettant l'accent sur les questions de politiques culturelles et de financement des arts; la mesure du rendement et les arts; les arts et les liens avec le développement économique des collectivités et le soutien aux artistes et aux artisans autochtones. Les renseignements obtenus seront complétés par les données d'autres recherches, au besoin.
- *Examen de documents et de dossiers* : On examinera les documents financiers, les documents de planification et de mesure du rendement, les rapports et d'autres documents liés à l'administration et aux programmes de la FAI, notamment les présentations au CT, les documents sur les programmes et politiques; les évaluations, examens et vérifications antérieurs; les documents relatifs aux projets comme le magazine *Inuit Art Quarterly* ainsi que les études et évaluations antérieures des programmes et activités de la FAI.
- *Collecte et analyse de données* : On effectuera une analyse préliminaire des données et des documents au moyen de consultations et d'examen des documents de programme (CGRR, collecte de données, etc.) pour évaluer à quel point les données recueillies peuvent rendre compte du rendement et constituer une preuve des résultats obtenus. Selon l'issue de

l'analyse préliminaire, on procédera à la validation des données appropriées pour appuyer les conclusions. Au besoin, on étudiera des données indirectes.

- *Entrevues de répondants clés* : On prévoit mener de 25 à 30 entrevues, auprès de répondants des groupes suivants :
 - Membres de la direction et du personnel d'AINC travaillant au dossier de la FAI (administration centrale et bureaux régionaux);
 - Autres ministères ou fondations/organisations vouées à l'art ayant un programme complémentaire (p. ex. Patrimoine Canada, Industrie Canada, Développement des ressources humaines Canada, Conseil des Arts du Canada);
 - Autres organisations fournissant des services artistiques ou culturels (p. ex. organisations inuites, Centre national des Arts, Musée des beaux-arts du Canada, Musée canadien des civilisations);
 - Représentants provinciaux/territoriaux offrant des services dans le Nord (gouvernements du Nunavut, des Territoires du Nord-Ouest et du Québec);
 - Membres du conseil d'administration et employés de la FAI;
 - Artistes inuits (ceux qui ont participé au programme et ceux qui n'y ont pas participé);
 - Établissements d'enseignement offrant de la formation et du perfectionnement (FAI ou autres) (p. ex. Université Carleton, École d'art d'Ottawa, Collège algonquin, Collège de l'Arctique du Nunavut).

Au moment d'établir le rapport de méthodologie détaillé, on explorera la possibilité de mener un sondage auprès de groupes susmentionnés.

- *Études de cas* : Pendant la rédaction du rapport de méthodologie, il se peut qu'on sélectionne un maximum de trois collectivités (à déterminer) afin d'étudier l'incidence des programmes de la FAI à l'échelle locale. Dans la mesure du possible, on formera des groupes de discussion composés d'artistes locaux dans le cadre des études de cas. On passera en revue les programmes et services dans le secteur et on pourrait rencontrer les personnes qui ont fait appel à la FAI ou des représentants d'organismes partenaires potentiels.

3.2.2 *Considérations, forces et restrictions*

Une première discussion a eu lieu avec des responsables du programme, discussion à la lumière de laquelle on constate que la FAI et les employés d'AINC concernés ont bien gardé les divers documents qui montrent la progression accomplie vers les objectifs. Il faudra cependant effectuer un examen préliminaire des données pour déterminer s'il existe des preuves appuyant le fait que les résultats escomptés seront atteints.

Dans le cadre de l'évaluation, il est important, mais particulièrement difficile, d'examiner les autres possibilités offertes. Étant donné que la FAI est considérée comme une entité unique au Canada, la recherche préliminaire laisse croire qu'il pourrait être difficile de dresser des comparaisons directes avec des programmes ayant une structure similaire, justement parce qu'ils

sont rares, sinon inexistantes. On étudiera les documents nationaux et internationaux sur le sujet pour déterminer les meilleures pratiques et les possibilités de comparaison.

Conformément à la Politique sur l'analyse comparative entre les sexes d'AINC, on tiendra compte des questions relatives aux sexes au cours des phases de collecte et d'analyse des données. La prise en compte du point de vue des Inuits sera un point important, comme on l'exige dans la Politique sur la participation autochtone du Comité de l'évaluation, de la mesure du rendement et de l'examen. Pour ce faire, on déterminera des moyens d'établir soit un groupe de travail, soit un comité consultatif au sein duquel on nommera des membres de groupes inuits tels que l'ITK et Pauktuutit. Lorsqu'il convient de le faire, on utilisera les indicateurs relatifs au développement durable pour évaluer le rendement et la pertinence.

4. Gestion de projet et contrôle de la qualité

La Direction générale de l'évaluation, de la mesure du rendement et de l'examen (DGEMRE) du Secteur de la vérification et de l'évaluation d'AINC dirigera l'évaluation conformément à la Politique sur la participation autochtone et à sa stratégie sur l'assurance de la qualité. Il se peut, au besoin, que certaines tâches de recherche et de collecte de données se fassent par un consultant externe en collaboration avec les employés de la DGEMRE.

Au cours de l'évaluation, on formera un groupe de travail interne composé de représentants de la FAI, de l'administration centrale et des bureaux régionaux. On pourrait aussi inclure des intervenants d'organisations représentatives (ITK, par exemple) conformément à la stratégie sur la participation autochtone de la DGEMRE. Le groupe de travail examinera le rapport de méthodologie détaillé, les constats préliminaires et la version provisoire du rapport final en mettant l'accent sur les conclusions qui y sont indiquées. Le rapport de méthodologie et le rapport final seront aussi examinés par un autre membre de la DGEMRE.

5. Ressources pour l'évaluation et échéancier

Le coût de l'évaluation est estimé à 75 000 \$, montant qui sera prélevé du programme. La DGEMRE met tout en œuvre pour que l'évaluation se fasse le plus possible à l'interne et réserve des fonds pour faire appel à d'éventuels services au cours de la phase de collecte de données (animateur des groupes de travail, interprète, etc.).

Dépenses	Coût estimé	Pourcentage du coût
Coûts de passation de marchés (entrevues avec les répondants clés, études de cas, sondage)	35 000 \$	47 %
Coûts de transport (deux évaluateurs/trois études de cas)	20 000 \$	27 %
Coûts de traduction (y compris la présence d'interprètes pendant les entrevues)	15 000 \$	20 %

Engagement (coûts potentiels liés à la participation d'Inuits ou d'aînés au groupe de travail)	5 000 \$	6 %
--	----------	-----

Sous réserve de la vérification du rapport de méthodologie et du plan de travail détaillés, l'évaluation de l'incidence de la Fondation de l'art inuit devrait être terminée d'ici mars 2011.

J'approuve le cadre de référence présenté ci-dessus.

**Marie-Josée Lévesque
Secrétaire du Ministère
Secrétariat du Ministère**

Le cadre de référence pour l'évaluation de l'incidence de la Fondation de l'art inuit a été approuvé par le Comité de l'évaluation, de la mesure du rendement et de l'examen le 14 mai 2010.

Annexe C – Liste des documents

- AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADA. *2010-2011 Architecture des activités de programme d'Affaires indiennes et du Nord Canada*, 2010b. [en ligne] [<http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100010328s1>]
- AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADA. *À propos d'AINC*, s.d. [en ligne] [<http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100010023>]
- AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADA. *Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones*, 2010a. [en ligne] [<http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100033501#chp7>]
- AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADA. *Évaluation de la Fondation de l'art inuit*, 2001.
- ALTMAN, J. *Economic development and participation for remote indigenous communities: Best practice, evident barriers, and innovative solutions in the hybrid economy*, présentation au Ministerial Council for Aboriginal and Torres Strait Islander Affairs, 2003.
- AMERICANS FOR THE ARTS. *Arts and economic prosperity III: The economic impact of nonprofit arts and culture organizations and their audiences*, 2007. [en ligne] [http://www.artsusa.org/information_services/research/services/economic_impact/default.asp]
- AURORA ARTS SOCIETY. *About us*, 2011. [en ligne] [<http://www.aurora-arts.nt.ca/AboutUs/tabid/52/Default.aspx>]
- Australia's Aboriginal art movement: An indigenous culture emerging from poverty through art*, 2008. [en ligne] [http://www.aboriginalartcollection.com/AustraliaAboriginalArtMovement_2.pdf]
- AUSTRALIAN GOVERNMENT. *Australia Council Annual Report 2008-09*. Australia Council for the Arts, 2009. [en ligne] [http://www.australiacouncil.gov.au/__data/assets/pdf_file/0007/66229/Australia_Council_Annual_Report_0809_FINAL.pdf]
- AUSTRALIAN GOVERNMENT. *Expense measures*. Department of Environment, Water, Heritage and the Arts, 2010a. [en ligne] [http://www.budget.gov.au/2010-11/content/bp2/html/bp2_expense-09.htm]
- AUSTRALIAN GOVERNMENT. *Indigenous arts centres: Strategy and action plan*. Department of Communications, Information Technology and the Arts, Aboriginal and Torres Strait Islander Services, Australia Council for the Arts, s.d.

- AUSTRALIAN GOVERNMENT. *National Arts and Crafts Industry Support*. Department of Environment, Water, Heritage and the Arts, 2010b.
- AUSTRALIAN GOVERNMENT. *National Indigenous Arts Infrastructure Program for Organizations: Program description*, Aboriginal and Torres Strait Islander Arts Board, 2010c.
- AUSTRALIAN GOVERNMENT. *Report of the Contemporary Visual Arts and Craft Inquiry*, produit par le Contemporary Visual Arts and Crafts Inquiry à l'intention du Commonwealth, 2002.
- BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT. *Arts et culture : la politique fédérale*, 2008. [en ligne] [<http://www2.parl.gc.ca/Content/LOP/ResearchPublications/prb0841-f.pdf>]
- BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT. *Les arts et la politique culturelle canadienne*, 1999. [en ligne] [<http://www2.parl.gc.ca/Content/LOP/ResearchPublications/933-f.htm>]
- CANADIAN ART FOUNDATION. *CANADIAN ART: Print Edition*, 2011. [en ligne] [<http://www.canadianart.ca/art/>]
- CONSEIL DES ARTS DU CANADA. *Activités artistiques et culturelles parrainées par le Conseil des Arts dans les localités rurales et isolées*, à l'intention du Comité permanent du patrimoine canadien, 2001.
- CONSEIL DES ARTS DU CANADA. *Arts et culture au Canada feuillet de données - Les arts autochtones contemporains au Canada*, 2008.
- CONSEIL DES ARTS DU CANADA. *Arts et culture au Canada feuillet de données - L'art inuit contemporain au Canada*, 2009.
- CONSEIL DES ARTS DU CANADA. *Rapport annuel 2009-2010*, 2010 [en ligne] [http://www.canadacouncil.ca/NR/rdonlyres/4004137B-5C41-4693-A6A7-1B604911C4AB/0/ConseilDesArtsRapportAnnuel09_10pdf.pdf]
- CONSEIL DES RESSOURCES HUMAINES DU SECTEUR CULTUREL. *L'art de marketing à l'exportation*, 2010. [en ligne] [<http://www.culturalhrc.ca/em/index-f.asp>]
- Creative consequences: Understanding the value of the arts in Essex*, 2006. [en ligne] [<http://www.idea.gov.uk/idk/aio/5608174>]
- CUESTA, C. M., GILLESPIE, D. M., et P. LILLIS. *Bright stars: Charting the impact of the arts in rural Minnesota*. Minneapolis: McKnight Foundation, 2005.
- DUNPHY, K. *Developing and revitalizing rural communities through arts and creativity: Australia*, à l'intention du Réseau des villes créatives du Canada, 2009.

- FOLEY AND LARDNER LLP. *Nonprofit board best practices*, Chicago (Illinois), 2007.
- GOUVERNEMENT DU CANADA. *Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones*, 2009b.
- GOUVERNEMENT DU CANADA. *Discours du Trône - Un Canada plus fort. Une économie plus forte. Maintenant et pour l'avenir*, 2010c. [en ligne] [<http://www.sft-ddt.gc.ca/fra/media.asp?id=1389>]
- GOUVERNEMENT DU CANADA. *Évaluation de la Fondation de l'art inuit*, ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, 2001.
- GOUVERNEMENT DU CANADA. *Évaluation du Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens*, 2009a. [en ligne] [<http://www.pch.gc.ca/pgm/em-cr/evaltn/2009/2009-03/index-fra.cfm>]
- GOUVERNEMENT DU CANADA. *Le budget de 2010 : le Plan d'action économique du Canada – Tracer la voie de la croissance et de l'emploi*, déposé à la Chambre des communes par le ministre des Finances l'honorable James M. Flaherty, c.p., député, le 4 mars 2010a.
- GOUVERNEMENT DU CANADA. *Le gouvernement du Canada soutient les artistes inuit du Nunavut*, 2010b. [en ligne] [<http://www.cannor.gc.ca/mr/nr/2010/cannor-10-10043nr-fra.asp>]
- GRAY, C. M. et J. HEILBRUN. *The economics of art and culture*, Cambridge, Cambridge University Press, 2^e édition, 2001.
- HEALEY, J. 'Unconventional business': *Marketing of Aboriginal art from remote area communities*, *The New Wave: Entrepreneurship & the Arts*, Melbourne (Australie), avril 2002. [en ligne] [http://www.australiacouncil.gov.au/__data/assets/pdf_file/0007/40876/Marketing_of_Aboriginal_art_from_remote_area_communities.pdf]
- HILL STRATEGIES RESEARCH INC. « Les artistes dans les provinces et territoires du Canada : basé sur le recensement de 2006 », *Regards statistiques sur les arts*, 7(5), mars 2009.
- HOGAN, C. *Prospect research: A primer for growing nonprofits*, Sudbury (Massachusetts), Jones & Bartlett Publishers, 2008.
- INUIT ART FOUNDATION. « The support system for Inuit artists », *Inuit Art Quarterly*, 19(3) et 19(4), 2004.
- INUIT ART FOUNDATION. *Annual Board of Directors meeting minutes*, 2010a.

- INUIT ART FOUNDATION. *CAHSP Project: Responses to interviews*, 2006c.
- INUIT ART FOUNDATION. *Canadian Arctic multimedia information kit*, 2006d.
- INUIT ART FOUNDATION. *IAF 2010–2011 work plan*, 2010b.
- INUIT ART FOUNDATION. *IAF Annual Report 2006–07*, 2007.
- INUIT ART FOUNDATION. *IAF Annual Report 2007–08*, 2008.
- INUIT ART FOUNDATION. *IAF Annual Report 2008–09*, 2009.
- INUIT ART FOUNDATION. *IAF Annual Report 2009–2010*, 2010c.
- INUIT ART FOUNDATION. *IAF training and development 2006–2010*, 2010d.
- INUIT ART FOUNDATION. *Inuit Art Foundation: 20 year review*, 2006b.
- INUIT ART FOUNDATION. *Inuit Art Foundation: Strategic business plan*, 2006a.
- INUIT ART FOUNDATION. *Inuit artist recipients of free IAQs*, 2010e.
- JOHANSON, K. et R. RENTSCHLER. « The new arts leader: The Australia council and cultural policy change », *International Journal of Cultural Policy*, 8(2), 2002.
- KAY, A. « Art and community development: The role the arts have in regenerating communities », *Community Development Journal*, 35(4), 2004.
- LE CONFERENCE BOARD DU CANADA. *Recueil des textes : Forum international sur l'économie créative*, 2008.
- MAKIVIK. *Actualités/Bourses d'études*, 2010b.
- MAKIVIK. *La Société/Mandats*, 2010a. [en ligne]
[<http://www.makivik.org/fr/corporate/makivik-mandate/>]
- MYERS, M., et D. SUTHERLAND. *Inuit Art Foundation implementation plan*, 1987.
- MYERS, M., et D. SUTHERLAND. *Appendix A: Evaluation of the Inuit Art Foundation*. Affaires indiennes et du Nord Canada, 2001.
- NELSON, R. et A. SISCO. *Closing the gap: Toward capturing the value of Aboriginal cultural industries*, à l'intention de la Direction générale des affaires autochtones de Patrimoine canadien, 2006.

- NORDICITY & UQSIK. *Économique Impact Study : Nunavut Arts and Crafts Final Report*, présenté au ministère du Développement économique et des Transports du gouvernement du Nunavut, 2010.
- NORTHWEST TERRITORIES. *Business and economic development: Business Development and Investment Corporation*, 2011b. [en ligne]
[<http://www.iti.gov.nt.ca/businesseconomicdevelopment/bdic.shtml>]
- NORTHWEST TERRITORIES. *Industry, Tourism and Investment – Business and economic development: Economic development officers*, 2011a. [en ligne]
[<http://www.iti.gov.nt.ca/businesseconomicdevelopment/economicdevelopmentofficers.shtml>]
- NORTHWEST TERRITORIES. *NWT Arts Strategy progress report*, juin 2006.
- NUNAVUT ARTS AND CRAFTS ASSOCIATION. *Helpful organizations*, 2010. [en ligne]
[http://www.nacaarts.com/english/index.php?option=com_content&view=article&id=265&Itemid=97]
- NUNAVUT DEPARTMENT OF ECONOMIC DEVELOPMENT AND TRANSPORTATION. *Sanaugait: A strategy for growth in Nunavut's arts and crafts sector*, 2007.
- PERFORMANCE STREAM. *The process of strategic planning for non-profit organizations*, s.d.
- PHILLIPS, R. « Artful business: Using the arts for community economic development », *Community Development Journal*, 39, 2004.
- Présentation au Conseil du Trésor, 2006. [fournie par le client].
- PUTLAND, C. « Lost in translation: The question of evidence linking community-based arts and health promotion », *Journal of Health Psychology*, 13(2), 2008.
- QUINN, E. « THE NEW RAW – Contemporary Inuit Art », *Eye on the Arctic: Views from up North*, septembre 2010. [en ligne] [<http://eyeontheartctic.psrci.net/en/news/canada/46-culture/424-the-new-raw>]
- STATISTIQUE CANADA. *Les Inuits au Canada : divers résultats du Recensement 2006*, 2006. [en ligne] [<http://www.statcan.gc.ca/pub/11-008-x/2008002/article/10712-fra.pdf>]
- SWIFT, M. *Nonprofit board of directors: 20 best practices*, 2010. [en ligne]
[<http://www.slideshare.net/CharityNetUSA/nonprofit-board-of-directors-best-practices#text-version>]
- THE NATIONAL GOVERNORS ASSOCIATION CENTER FOR BEST PRACTICES. *Strengthening rural economies through the arts*, 2005

TRÉPANIÉR, F. *Initiative de recherche sur les arts autochtones : rapport des consultations*, 2008. [en ligne] [http://www.canadacouncil.ca/publications_f]