Canada Council for the Arts | Conseil des arts du Canada

Sommaire : Évaluation de la stratégie d'accès aux marchés

Feuille de route pour les langues officielles du Canada 2013-2018 : éducation, immigration, communautés

Service de Recherche, évaluation et mesures du rendement
6/28/2016

Résumé

Dans le cadre de la **Feuille de route pour les langues officielles du Canada 2013-2018 : éducation, immigration, communautés,** un budget de 2,75 millions de dollars sur cinq ans est alloué à la mise en œuvre de la *Stratégie d'accès aux marchés pour les artistes des communautés de langue officielle en situation minoritaire (*ci-après appelée « Stratégie d'accès aux marchés » ou « Stratégie »). Le Conseil a lancé la Stratégie d'accès aux marchés en 2013. Par conséquent, la présente évaluation de la Stratégie d'accès aux marchés couvre deux exercices : 2013-2014 et 2014-2015.

La Stratégie vise à *élargir l'accès national et international* aux œuvres de ces communautés, *à contribuer au développement de nouveaux marchés* et *à renforcer la capacité des artistes et des organismes artistiques* à accéder à ces marchés. Dans cet objectif, le Conseil a alloué à des organismes artistiques et à des artistes la somme de 264 475 $ en 2013-2014, et de 493 705 $ en 2014-2015.

Cette initiative s'intègre au pilier « Soutien des communautés » de la Feuille de route et le fait progresser en favorisant l'accès accru des Canadiens à leurs propres créations et productions artistiques et en nourrissant le sentiment de fierté et d'identité.

Dans le cadre de l'évaluation « horizontale », cette évaluation particulière examinera les résultats immédiats par le prisme des dimensions suivantes :

- ✓ **Pertinence**
- ✓ **Efficacité**
- ✓ **Efficience et économie**

Approche méthodologique

La conception de l'évaluation respecte la pratique générale d'évaluation ainsi que la stratégie d'évaluation établie dans le Cadre horizontal de gestion et de responsabilisation fondé sur les résultats de la Feuille de route. L'évaluation porte sur les deux premières années de la Stratégie. Par conséquent, les données produites durant cette période sont limitées. Ces limites ont forcément une légère incidence sur la méthode d'évaluation.

De multiples sources de données ont été utilisées afin de renforcer la fiabilité des données. Ces sources comprennent des sources de données primaires comme les entrevues d'informateurs clés et l'examen des dossiers d'un échantillon représentatif. Ces principales pistes d'étude ont été complétées par l'analyse des données, l'examen des rapports connexes et l'examen des documents relatifs à l'ensemble des activités des communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM), y compris les activités connexes précédant la mise en oeuvre de la Stratégie d'accès aux marchés.

Sources de données

Examen de documents

Un examen des documents a été mené pour évaluer la raison d'être, la pertinence et le rendement de la

Stratégie. Un certain nombre de documents a été examiné, notamment tous les documents liés à la dualité linguistique et à d'autres initiatives antérieures axées sur les langues.

Analyse documentaire
L'analyse documentaire entreprise comptait l'examen de rapports internes et externes, notamment les suivants : les rapports sur les consultations externes, le Programme national de traduction pour l'édition du livre, un examen externe provisoire de la Stratégie d'accès aux marchés, le fonds pour les langues officielles, des articles, des sites Web et d'autres documents contextuels récents concernant le secteur artistique.

Examen des données administratives
Les données quantitatives provenaient de diverses sources internes : le Système de suivi des arts (un système de gestion de l'information électronique pour l'ensemble du Conseil), et les rapports de suivi internes mensuels de la Division des programmes de subvention dans le domaine des arts et du Service de recherche, évaluation et mesures du rendement.

Entrevues avec les intervenants
Les entrevues avec 14 informateurs internes et externes importants sont terminées. Les informateurs externes constituent un échantillon régional et linguistique équilibré et sont représentatifs des groupes d'intervenants, y compris les organismes de services nationaux dans le domaine des arts, les disciplines artistiques et les groupes visés par l'équité.

Examen de rapports
Les rapports finaux de 21 projets financés ont été examinés, de même que leurs données administratives et d'autres documents pertinents. Les rapports finaux fournissent des renseignements sur les objectifs initiaux du projet du candidat, ainsi que les résultats (quantitatifs et qualitatifs).

Limites

Comme il a été mentionné précédemment, les données servant à établir la portée de cette période d'évaluation sont limitées, étant donné que les données de la 1re année sont partielles. Bien que les données quantitatives soient suivies efficacement au moyen des systèmes internes, les données qualitatives ne sont suivies qu'au moyen des rapports finaux. Bien que l'on respecte des pratiques et des méthodes d'évaluation acceptées, les restrictions suivantes s'appliquent :

- Les données extraites des rapports finaux sont de qualité et de fiabilité variables, et il est évident que les rapports comportent des lacunes. Tous les organismes ne rédigent pas les rapports de façon uniforme, et ces variations compliquent la rédaction de rapports sur les tendances ou le suivi des progrès longitudinaux.

- De nombreux processus liés à la mise en œuvre de la Stratégie manquent de cohérence dans leur approche. Cela rend difficile, pour l'évaluateur, de rassembler et d'évaluer les renseignements de la façon prescrite par les pratiques d'évaluation.

- L’efficience est une des principales limites de cette évaluation. Étant donné que les fonds ont été distribués par plusieurs programmes au moyen de différents mécanismes, et qu’il n’existait pas de ressources humaines dédiées, il est impossible d’effectuer une évaluation formelle de l’efficience.

Résultats

Pertinence par rapport aux besoins des Canadiens

Les entrevues avec les intervenants clés indiquent que les besoins dans cette communauté sont établis depuis longtemps et que l’appui de la Stratégie est de plus en plus pertinent. Nombre d’entre eux ont mentionné les problèmes d’isolement, qu’il s’agisse d’un isolement géographique, au sein des régions (division entre les zones urbaines et rurales) ou au sein des disciplines.

Les intervenants ont constaté que les objectifs de la stratégie (accès accru, développement des marchés et renforcement des capacités) correspondent clairement à leurs problèmes d’accès aux marchés. Pour nombre d’entre eux, les activités sur le marché intérieur et l’expansion dans les circuits régionaux constituaient un objectif prioritaire à atteindre avant de s’attaquer à des objectifs nationaux ou internationaux. Plusieurs artistes avaient le sentiment qu'il restait du travail à faire pour être considérés comme immédiatement commercialisables.

Les constatations indiquent que les activités appuyées par la Stratégie d’accès aux marchés répondent aux besoins des artistes et des organismes artistiques des CLOSM, et qu’elles s’harmonisent avec les objectifs de la Stratégie. Bien que tous les objectifs ne soient pas atteints de la même façon chaque année (puisque la demande est plus importante dans certaines régions que dans d’autres), il serait difficile de désigner un besoin de cette communauté qui n’a pas été appuyé par la Stratégie d’accès aux marchés à un stade ou un autre de son développement.

Pertinence – Mise en œuvre et gestion de l’initiative

L’approche ciblée, bien que variée, en matière de déboursement du financement de la Stratégie a été déterminée en partie par un désir d’adopter une approche flexible et réactive dans l’ensemble des disciplines artistiques. De même, la structure formelle actuelle d’exécution des programmes varie énormément, ce qui nuit à l’adoption d’une démarche plus harmonisée pour accéder à un soutien. Ce contexte d’exécution change rapidement, et le **nouveau modèle de financement** [1]du Conseil sera lancé au printemps de 2017. La conception et l’exécution de la Stratégie d’accès aux marchés seront également modifiées pour s’harmoniser avec les nouveaux programmes et politiques.

Atteinte des résultats

Selon les sources d’information clés, les principales incidences de la Stratégie d’accès aux marchés pourraient être regroupées dans la rubrique générale du renforcement des capacités. Cela a été exprimé de différentes façons : « développement communautaire », sensibilisation, communication et diffusion, apprentissage de meilleures pratiques, réseautage et développement structurel au sein des secteurs. La

[1] http://nouveaumodele.conseildesarts.ca/

plupart des personnes interrogées considéraient que les répercussions concrètes sur le terrain commenceraient à apparaître dans les années suivant l'initiative.

Les premiers résultats indiquent que l'accent mis sur le renforcement des capacités, dans des domaines tels que le rayonnement et la mobilisation du public, complètent d'autres soutiens ciblés offerts par des intervenants connexes des communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM). La collaboration avec de multiples partenaires, dans le cadre d'un soutien pluriannuel et graduel des initiatives sectorielles, mène les communautés disparates d'artistes des CLOSM sur la voie du développement des marchés à un rythme qui convient à leurs objectifs à long terme et permet de bâtir l'infrastructure communautaire nécessaire par la même occasion. Cela fonctionne plus efficacement lorsqu'on mobilise les organismes de services nationaux dans le domaine des arts qui peuvent servir l'intégralité de leur secteur de façon coordonnée au moyen de projets consécutifs et complémentaires.

Bien que la distribution soit inégale selon les objectifs, les résultats indiquent que certains besoins et leurs résultats sont plus importants que d'autres. À ce jour, les déplacements internationaux et le développement des marchés sont à la traîne par rapport aux résultats constatés après avoir mis l'accent sur les marchés régionaux et national. L'évaluation a montré qu'il y a du travail à faire avant que les artistes des CLOSM puissent considérer leur travail comme « immédiatement commercialisable » et qu'ils puissent s'attaquer à la tâche à plus long terme consistant à atteindre les marchés internationaux.

Efficience et économie

Il est important de noter que la Stratégie d'accès aux marchés a été exécutée au moyen des programmes de subventions habituels, sans ressources humaines dédiées. La fourniture des fonds, ainsi que le suivi, la surveillance et la production des rapports ont été réalisés par le personnel des différentes divisions du Conseil. Puisqu'il n'y a pas de personnel dédié à la Stratégie, il est impossible de déterminer les coûts en ressources humaines de la Stratégie. De plus, les données nécessaires à l'analyse complète de la rentabilité ne sont pas définies, ou leur suivi n'est pas effectué au niveau d'un fonds stratégique. Des évaluations précédentes ont mis ce problème en évidence, et le Conseil traite cette lacune en matière de capacité.

Conclusions

- L'évaluation des deux premières années de la Stratégie révèle que la gamme d'activités recevant des fonds est assez étendue. La vaste portée de l'initiative et la liberté d'action ont été citées comme des points positifs pour l'atteinte des résultats prévus. Cette portée a également une ampleur suffisante pour répondre aux besoins connus et à ceux qui surgiront à mesure que les communautés s'attaqueront à leurs nombreux défis et que leur connaissance de l'initiative s'accroîtra.

- Toutes les sources de données révèlent que le soutien de la Stratégie d'accès aux marchés est justifié et bien accueilli. Les bénéficiaires ont déclaré unanimement et clairement que leurs projets et leurs apprentissages n'auraient pas progressé sans le soutien de la Stratégie. La démarche flexible et ciblée du Conseil en matière d'exécution de la Stratégie semble être la clé des réussites obtenues à ce jour.

- La constatation la plus frappante concernait l'incidence de la Stratégie sur l'objectif de renforcement des capacités. Les améliorations structurelles et transversales comptent parmi les projets les plus réussis entrepris au cours des deux dernières années. De nouvelles alliances prennent également forme, de nouveaux liens sont établis, de nouveaux partenariats sont créés et de nouvelles capacités sont élaborées en conséquence.

- L'isolement, réel et perçu, continue d'être un problème difficile à résoudre. L'isolement s'applique aux deux groupes linguistiques et se manifeste différemment suivant la communauté. Il est géographique, dans le cas des régions éloignées, mais il se manifeste aussi au sein des villes, des régions et des disciplines. Les communautés et les artistes de la diversité culturelle subissent un double isolement.

- De nombreuses sources ont mentionné le manque de stratégies de communication plus importantes et cohérentes concernant la Stratégie d'accès aux marchés. La connaissance de ces documents et de la Stratégie elle-même est très limitée, tant à l'interne qu'à l'externe. Par ailleurs, le manque de lignes directrices claires et distinctes (ainsi que la multiplicité des mécanismes d'octroi de subventions en usage) nuit à la transparence de la Stratégie dans les CLOSM et entraîne une complexité inutile à l'interne.

Recommandations

1. **Maintenir la flexibilité**
   Le Conseil devrait conserver son approche flexible et proactive actuelle du financement. Cette approche reconnaît les différences entre les communautés linguistiques, les communautés de pratiques artistiques et la préparation au marché des différents secteurs. Le Conseil devrait reconnaître que de nombreux projets ont des objectifs à long terme en matière d'accès aux marchés et de développement des marchés, et que de nombreuses phases peuvent être requises pour que certaines questions progressent. Le contact et la planification directs avec le personnel du Conseil ont été efficaces et devraient être encouragés à l'avenir.

2. **Améliorer la coordination de la fourniture des fonds**
   Le Conseil devrait améliorer la coordination et l'harmonisation du processus de base et des fonctions de production des rapports. La normalisation de ces processus (en particulier la production de rapports) est nécessaire pour fournir un bilan exact des résultats de la Stratégie et du progrès vers les résultats finaux de la Feuille de route. Si les nouveaux processus et politiques en cours d'élaboration contribueront à plus de clarté autour des « fonds stratégiques », d'autres efforts sont nécessaires pour éliminer la confusion actuelle concernant les processus et la terminologie propres à la Stratégie. Il faut simplifier les mécanismes complexes d'octroi de subventions et normaliser les processus afin de mieux surveiller les répercussions et aborder la confusion interne. À

terme, la Stratégie devrait bénéficier d'une meilleure gouvernance centralisée et de cohésion dans le cadre du nouveau modèle de financement.

3. **Communication et promotion** Il convient d'aborder le sujet de la communication et de la promotion de la Stratégie d'accès aux marchés. Le manque de connaissance de la Stratégie (à l'interne et à l'externe) était généralisé, ce qui constituait une source de frustration inutile, en particulier pour les intervenants externes. Des efforts accrus de promotion de la Stratégie pourraient augmenter le nombre de candidats potentiels, puisque de nombreux bénéficiaires sont des bénéficiaires récurrents. Les efforts de communication, en particulier, pourraient être dirigés vers les communautés isolées et les artistes et organismes artistiques des diverses communautés culturelles. Dans l'ensemble, on recommande une meilleure communication externe, notamment dans les médias sociaux. Enfin, le Conseil bénéficierait également d'un meilleur partage des connaissances à l'interne.

4. **Prendre l'initiative**
   Un dialogue concerté et proactif entre le personnel du Conseil et les candidats potentiels, en particulier ceux qui sont isolés géographiquement ou qui sont issus de communautés de la diversité culturelle, pourrait donner une impulsion dans des domaines encore trop peu servis par la Stratégie. Les bénéficiaires récurrents ont besoin de davantage de précisions en ce qui concerne les « nouvelles » activités par rapport aux activités répétitives, afin de s'assurer que les activités financées contribuent aux résultats de la Stratégie. Le fait de promouvoir l'adaptation des succès ou des modèles de réussite dans tous les secteurs et les pratiques disciplinaires permettrait de s'assurer que les activités appuyées par la Stratégie demeurent originales et correspondent aux tendances croissantes.

Réponse de la direction et plan d'action

1. **Maintenir la flexibilité**
   Convenu. À compter d'avril 2017, la Stratégie d'accès aux marchés sera mise en oeuvre sous forme d'un nouveau fonds stratégique, en complément des six programmes du Conseil. Ce fonds sera souple et axé sur les résultats de la Stratégie d'accès aux marchés. Les responsables devront tenir compte de la diversité des communautés de langue officielle en situation minoritaire, des pratiques artistiques propres à ces communautés et des différents types de projet. Le personnel du Conseil continuera de travailler étroitement avec les candidats et les candidats potentiels.
   Date de mise en oeuvre : avril 2017
   Responsabilité : directeur général, Division des programmes de subventions dans le domaine des arts

2. **Améliorer la coordination du versement des fonds**
   Convenu. Les fonds stratégiques, y compris la Stratégie d'accès aux marchés, seront associés à des processus et des méthodes d'établissement de rapports harmonisés, ainsi qu'à des mécanismes renforcés de gouvernance et de reddition de comptes. L'objectif est d'améliorer la coordination et de simplifier l'exécution de la Stratégie d'accès aux marchés, y compris en ce qui concerne l'application des mécanismes d'octroi des subventions.
   Date de mise en oeuvre : avril 2017
   Responsabilité : directeur général, Division des programmes de subventions dans le domaine des arts

3. **Communication et promotion**
   Convenu. Le Conseil mettra au point une stratégie de communication et de rayonnement qui sera lancée de concert avec le fonds stratégique et qui se poursuivra en 2017-2018. Une attention particulière sera accordée aux communautés isolées ainsi qu'aux artistes et aux organismes artistiques des diverses communautés culturelles. Le Conseil procède également à un examen de sa stratégie de communication interne, afin d'y apporter des améliorations qui faciliteront l'échange de renseignements au sein du personnel.
   Date de mise en oeuvre : avril 2017
   Responsabilité : directeur général, Division des programmes de subventions dans le domaine des arts

4. **Prendre l'initiative**
   Convenu. Le Conseil explorera les façons de communiquer activement de l'information sur la Stratégie, particulièrement aux candidats provenant des diverses communautés de langue officielle en situation minoritaire. Le Conseil étudiera également la manière dont le nouveau concept de fonds stratégique pourrait clarifier la question des activités nouvelles par rapport aux activités répétées, à la lumière des résultats de la Stratégie.
   Date de mise en oeuvre : avril 2017
   Responsabilité : directeur général, Division des programmes de subventions dans le domaine des arts