



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada



Évaluation sommative du programme Présentation des arts Canada

Bureau du dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation
Direction des services d'évaluation

Novembre 2008



Table des matières

Sommaire	i
1. Introduction et contexte	1
1.1 Contexte de l'évaluation	1
1.2 Description du programme	2
2. Méthode	6
2.1 Description de la méthode.....	6
3. Qualité des données	11
3.1 Examen des documents	11
3.2 Examen des dossiers	11
3.3 Examen des bases de données	11
3.4 Analyse documentaire	12
3.5 Analyse des données secondaires.....	12
3.6 Entrevues avec des informateurs clés.....	13
3.7 Enquêtes auprès des clients de PAC	13
3.8 Études de cas	13
4. Limites	14
5. Principales constatations	16
5.1 Maturité du programme	16
5.2 Pertinence et bien-fondé.....	17
5.3 Réussites et résultats	23
5.4 Solutions de rechange	37
6. Conclusions	40
7. Recommandations et réponse de la gestion	44
Annexe 1 : Modèle logique	a
Annexe 2 : Grille d'évaluation (sources de données multiples)	a
Annexe 2 : Grille d'évaluation (sources de données multiples)	b
Annexe 3 : Grandes lignes de l'analyse documentaire	e
Annexe 4 : Résumé d'études de cas	f



Sigles

APECA	Agence de promotion économique du Canada atlantique
CAC	Conseil des Arts du Canada
DEC	Développement économique Canada pour les régions du Québec
DGPA	Direction générale de la politique des arts
DSÉ	Direction des services d'évaluation
ECC	Espaces culturels Canada
LPEC	Logiciel du programme Espaces culturels
MAECI	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
PAC	Présentation des arts Canada
PCAPC	Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens
PCH	Ministère du Patrimoine canadien/Department of Canadian Heritage
RCN	Région de la capitale nationale
SGISC	Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions
SMA	Sous-ministre adjoint



Sommaire

L'évaluation sommative du programme Présentation des arts Canada (PAC) s'est déroulée d'avril à décembre 2007. Le présent rapport est fondé sur des recherches effectuées par Fair Findings Inc. pour le compte du ministère du Patrimoine canadien.

L'objectif était d'effectuer une évaluation axée sur les résultats et sur les extrants du PAC depuis sa création, en 2001, jusqu'à aujourd'hui. Les principales questions de l'évaluation portent sur la pertinence et le bien-fondé du PAC, sur sa réussite et ses résultats, sur sa rentabilité et sur les solutions de rechange au programme. La présente évaluation fournira des preuves visant à rendre compte sur les programmes des arts de PCH et sera utilisée pour le renouvellement des modalités du programme en mars 2010.

PAC fournit une aide financière à des diffuseurs professionnels des arts de la scène, que ce soit sous la forme de séries de spectacles ou de festivals, et à des organismes d'aide aux diffuseurs. L'objectif général du programme est d'offrir :

« aux Canadiens un accès direct à diverses expériences artistiques de qualité par le biais d'une aide financière versée aux organismes de diffusion artistique ou aux organismes qui les soutiennent. Le résultat visé est que les Canadiens auront un meilleur accès aux œuvres d'artistes de toutes les régions du Canada qui reflètent la riche diversité culturelle du pays. Les communautés canadiennes de tous les horizons auront la possibilité d'assister à des expériences artistiques des plus variées et d'en tirer avantage. »

Les évaluateurs ont eu recours à plusieurs sources de données :

- un examen de documents sur le programme mentionnés par les responsables du programme; cet examen n'a présenté aucune difficulté particulière;
- un examen de 20 dossiers concernant des projets menés à terme en 2005-2006 et ayant fait l'objet de rapports exhaustifs;
- un examen de deux bases de données contenant de l'information sur les projets de PAC;
- une analyse documentaire des influences, des politiques et des programmes de diffusion artistique au Canada (particulièrement au Québec), en France, en Belgique, en Australie, en Grande-Bretagne et en Allemagne;
- des entrevues avec 35 informateurs clés, dont des responsables du programme, des clients pour tous les aspects du programme, mis à part le volet du soutien au développement, et des membres d'autres organismes qui jouent des rôles complémentaires à celui de PAC en ce qui concerne le soutien des arts de la scène;
- l'information obtenue au moyen d'un sondage téléphonique mené auprès de clients de PAC qui avaient accepté de participer;

- l'information obtenue au moyen d'un sondage téléphonique mené auprès d'organismes dont la demande auprès de PAC a été refusée et qui ont accepté de participer;
- huit études de cas choisies par les responsables du programme PAC pour illustrer les diverses facettes du programme.

Limites

Les principales limites de ces méthodes étaient les suivantes :

- les principales difficultés associées à l'utilisation de dossiers papier étaient liées au volume d'information et aux diverses façons de définir ou d'interpréter une partie de cette information, ainsi qu'aux écarts entre l'information figurant dans les dossiers papier et celle que l'on trouve dans les bases de données électroniques au sujet d'un même projet;
- les principales difficultés de l'examen des bases de données étaient liées au retard dans la consignation des données sur un projet dans l'une des bases de données, à certaines erreurs dans les données saisies et à un accès inégal à l'information dû à des problèmes avec le matériel et les logiciels utilisés pour les bases de données du programme;
- tous les membres de la haute direction du programme, de même que toutes les personnes occupant un poste de chef de file pour le programme, ont été interrogés. Parmi les autres catégories d'intervenants, les personnes qui ont été interrogées n'ont pas été choisies au hasard, et il ne s'agissait pas de tous les membres d'une catégorie (comme dans le cas d'un recensement). Ainsi, mis à part le point de vue des représentants du programme, rien ne peut affirmer que les opinions exprimées représentent les opinions d'une population plus vaste;
- les sondages téléphoniques ont permis de recueillir seulement l'opinion des personnes qui acceptaient de participer, ce qui signifie que les échantillons n'étaient pas représentatifs et qu'on ne peut étendre les résultats aux populations cibles de clients de PAC dont les demandes ont été acceptées ou refusées. Il est donc impossible d'effectuer une comparaison directe de l'information figurant dans les bases de données et de l'information obtenue à la suite des deux sondages téléphoniques, comme cela était prévu au départ.

Le plan prévoyait la collecte d'une vaste quantité de renseignements sur le programme PAC. L'évaluation permet donc de connaître avec précision la valeur du programme pour ses clients et pour les autres intervenants. De façon générale, les conclusions sont positives en ce qui concerne les résultats prévus du programme.

La réserve exprimée ci-dessus ne s'applique pas aux constatations liées aux procédures administratives du programme (établies directement à partir des dossiers ou des clients de PAC qui se sont prononcés à propos de leur expérience avec ces procédures), ni aux constatations concernant les résultats que les diffuseurs artistiques attribuent au financement offert par PAC. Ces constatations peuvent sans hésitation être associées au programme.

Principales constatations

Pertinence et bien-fondé

De façon générale, les constatations concernant les résultats prévus du programme sont positives. Le bien-fondé de PAC demeure valide, et le programme est toujours pertinent. PAC rencontre manifestement les objectifs du gouvernement fédéral et du Ministère. Il est unique et complémentaire aux autres formes d'aide aux arts du Canada du fait qu'il met l'accent sur les diffuseurs artistiques et sur le public. Il permet de s'assurer non seulement que les artistes ont l'occasion de présenter leurs œuvres à un public, mais aussi que la diffusion artistique est renforcée et élargie de façon à répondre à des besoins non comblés (comme de nouvelles disciplines et de nouveaux genres, ou la diffusion d'œuvres artistiques professionnelles de tout genre dans des régions éloignées). Le financement de PAC rend les arts plus accessibles. Il aide aussi les diffuseurs à maîtriser le risque financier associé à la poursuite d'une vision artistique novatrice.

Les facteurs environnementaux ont légèrement évolué depuis la création du programme. Les fonds publics pour les spectacles professionnels (y compris la diffusion proprement dite) ont augmenté après avoir connu une période de compressions, mais les diffuseurs artistiques professionnels sont maintenant de plus en plus nombreux à tenter d'obtenir des fonds publics puisque le soutien provenant du secteur privé (prix des billets et commandites) a diminué. En outre, les facteurs démographiques posent des difficultés aux diffuseurs en ce qui concerne la viabilité, ainsi que d'autres défis.

Réussites et résultats

Des résultats positifs ont été mentionnés en ce qui a trait à la création de nouvelles capacités de diffusion et à l'amélioration des compétences des professionnels et des liens au sein de la collectivité des diffuseurs. Le financement offert par PAC permet aux Canadiens d'avoir accès à des expériences artistiques plus variées, particulièrement en ce qui concerne les programmes pour les jeunes et l'accès à des artistes d'autres provinces; il reste encore beaucoup à faire au chapitre de la diffusion de l'art autochtone, de même que de la participation du public autochtone. Les occasions sont de plus en plus nombreuses dans tous les milieux, et les répercussions sont particulièrement importantes dans les régions éloignées. Divers signes révèlent une plus grande participation des collectivités, comme la participation de bénévoles à des activités de sensibilisation, dont des rencontres entre des artistes et leur auditoire, et des activités dans les écoles. Le programme a aussi un effet de levier puisqu'il incite d'autres sources à offrir une aide financière aux projets clients de PAC. Le volet de soutien au développement de PAC est exécuté par les organismes d'appui à la diffusion (réseaux) qui reçoivent du financement de PAC, par l'entremise du travail sur le terrain très apprécié du personnel de PAC et, dans certains cas, par le financement de nouvelles initiatives dans le cadre du volet de soutien au développement de PAC. PAC établit aussi des partenariats avec d'autres programmes publics à l'échelle municipale, provinciale et territoriale, et fédérale. À l'échelle fédérale, les principaux partenaires du programme sont le Conseil des Arts du Canada, et les programmes à vocation analogue, Espaces culturels Canada et le Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens.

Rentabilité et solutions de rechange

La principale faiblesse du programme PAC réside dans ses systèmes administratifs. Les clients de PAC se sentent frustrés de devoir fournir autant de renseignements au moment de présenter leur demande, pendant la tenue des activités financées sous la forme de mises à jour financières fréquentes, et au moment de fournir le rapport final. Il s'agit aussi d'un fardeau pour le personnel, qui doit restreindre le temps qu'il passe sur le terrain. Il y aurait probablement des façons d'accroître l'efficacité des systèmes, y compris des procédures tout au long de l'étape d'approbation. De plus, les lacunes des systèmes de gestion de l'information utilisés dans le cadre du programme ou liés à celui-ci sont importantes, et les liens entre les systèmes ne sont pas toujours transparents. Il est donc plus difficile de rendre des comptes sur le rendement et d'effectuer des recherches sur le fonctionnement du programme.

Les renseignements recueillis dans le cadre des entrevues donnent à penser que certaines améliorations sont actuellement apportées au programme, comme le recours à des subventions (dont les exigences en matière de production de rapports sont plus simples) plutôt qu'à des contributions pouvant atteindre un montant en particulier. On pourrait aussi envisager d'utiliser des ententes de financement pluriannuelles, et déléguer davantage le pouvoir d'approuver les demandes.

Il ne semble pas y avoir de programmes qui pourraient véritablement remplacer PAC et viser les mêmes objectifs sur les plans socioculturel et artistique. En fait, la documentation provenant d'autres pays donne à penser qu'il est de l'intérêt du gouvernement de s'occuper de la composante « diffusion » des arts de la scène, et nombre d'autres pays offrent des programmes de soutien semblables à PAC, poursuivant des objectifs sociaux importants.

Conclusion

Le programme PAC joue un rôle important : il permet d'offrir des expériences artistiques variées, il favorise l'intégration des arts dans les collectivités, et il offre aux Canadiens un plus grand nombre d'occasions de participer à des expériences artistiques très variées. Les pays qui ont été examinés à des fins de comparaison reconnaissent, tout comme le Canada, que ce rôle doit être joué par le gouvernement. Les organismes bénéficiaires du financement de PAC ont affirmé clairement que le programme avait atteint ses objectifs. Cependant, les entrevues révèlent aussi visiblement que, pour les répondants, PAC n'a pas encore réglé tous ses problèmes administratifs, y compris bon nombre de ceux mentionnés dans une évaluation formative menée en 2004. L'examen des dossiers et des bases de données du Ministère a entraîné les mêmes conclusions.

En résumé, si les aspects administratifs du programme PAC peuvent être améliorés, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'un programme essentiellement utile qui soutient d'importants objectifs culturels.

Recommandations et réponse de la gestion

Les recommandations suivantes sont formulées dans le but d'améliorer la composante administrative du programme tout en conservant sa vision et ses objectifs.

Il est primordial de rendre la théorie du programme PAC plus claire et transparente. Une théorie plus étoffée permettrait, entre autres, d'expliquer clairement pourquoi l'on s'attend à ce que le programme produise les résultats escomptés, d'encourager une meilleure gestion et de meilleures mesures du programme, et de justifier les décisions en matière de financement en s'appuyant sur les priorités relatives des objectifs du programme.

Recommandation #1 :

Les responsables de PAC doivent examiner le modèle logique du programme afin de rendre la théorie plus claire. Cet examen devrait établir plus clairement les liens de cause à effet observés entre les activités et les extrants et par le biais de la chaîne de résultats que le programme doit entraîner. L'examen doit aussi inclure une description des milieux dans lesquels le programme est exécuté (particulièrement les milieux gouvernemental, financier et artistique) et des facteurs qui favorisent la réalisation des objectifs du programme ou qui nuisent à celle-ci.

- 1.1. À partir d'une nouvelle logique de programme, il faut communiquer clairement les attentes réalistes du programme à ses clients et intervenants.
- 1.2. Les concepts et les termes essentiels à la compréhension du programme (comme les disciplines artistiques, l'expérience et la qualité artistiques, le soutien non financier et les initiatives bénévoles), de même qu'aux communications au sein du programme et avec ses intervenants (comme les jeunes, les divers auditoires et les collectivités¹), doivent être définis de façon suffisamment précise pour que les attentes soient les mêmes pour tous et pour qu'il y ait le moins possible de problèmes de communication.

Réponse de la gestion – Recommandation acceptée

Le programme PAC doit être renouvelé au 1^{er} avril 2010. Dans le cadre de son renouvellement, le PAC procédera à une révision en profondeur de son modèle logique de même que de la terminologie et des concepts essentiels à la compréhension du programme pour pouvoir être en mesure de communiquer clairement ses attentes et ses objectifs à toutes les parties intéressées.

Calendrier de mise en œuvre : automne 2009

Recommandation # 2 :

¹ Pour les responsables du programme et ses clients, les collectivités qui profitent du service devraient être toutes les collectivités au sein desquelles les activités de diffusion ont lieu, et non seulement la collectivité d'attache du diffuseur.

Améliorer l'efficacité de l'administration :

- 2.1 De concert avec tous les bureaux touchés, passer en revue les processus de chaque étape dans le but de réduire le délai entre la réception des demandes et le moment où les clients reçoivent le premier paiement. Préparer un schéma du déroulement des étapes pour chaque secteur d'activités. Ces mesures peuvent notamment permettre de mesurer le rendement et d'améliorer l'efficacité du programme.
- 2.2 Mettre en place le plus rapidement possible des façons de présenter des demandes et des rapports en direct.
- 2.3 Simplifier le contenu des demandes et des rapports (p. ex. moins de questions, moins de répétitions, et normes de rapport qui correspondent aux exigences minimales du Conseil du Trésor), de même que leur forme (p. ex. les modèles, les formulaires électroniques et la possibilité de réutiliser des données archivées dans le cas d'organismes qui n'en sont pas à leur première demande à PAC et pour ceux qui présentent des demandes à plus d'un programme de PCH).

Réponse de la gestion : Recommandation acceptée en principe *

En collaboration avec tous les bureaux touchés, le PAC a élaboré un plan d'action visant à revoir les processus administratifs du programme de manière à :

- améliorer l'efficacité du programme à toutes les étapes ;
- consolider et simplifier la reddition de comptes en ce qui concerne les résultats;
- simplifier les exigences des processus de demande et de rapport pour les demandeurs.

Le renouvellement des modalités permettra d'achever pleinement ces mesures. D'ici là, nous procédons à leur mise en œuvre par étape. Notre travail s'appuie sur les recommandations du Groupe d'experts indépendant sur les programmes de subventions et de contributions.

Calendrier de mise en œuvre : 31 mars 2010.

(* La mise en œuvre de la recommandation sur les demandes et rapports en direct est conditionnelle à des modifications à la politique ministérielle en vigueur.)

1. Introduction et contexte

1.1 Contexte de l'évaluation

L'évaluation fournira des preuves visant à rendre compte sur les programmes des arts de PCH et sera utilisée pour le renouvellement des modalités du programme en mars 2010. Le présent rapport est fondé sur des recherches effectuées par Fair Findings Inc. pour le compte du ministère du Patrimoine canadien.

La présente évaluation sommative examine dans quelle mesure le programme PAC a réussi à réaliser ses objectifs, soit offrir aux Canadiens un accès direct à diverses expériences artistiques de qualité par l'entremise d'un large éventail d'activités et d'initiatives offertes par des diffuseurs professionnels du secteur des arts ou des organismes d'appui à la diffusion.

Plus particulièrement, les questions auxquelles l'évaluation devait permettre de répondre étaient les suivantes :

- La pertinence et le bien-fondé du programme – Le programme PAC répond-il à un besoin continu? L'intervention du gouvernement fédéral est-elle justifiée? Dans quelle mesure le programme correspond-il aux priorités gouvernementales et ministérielles, y compris aux objectifs stratégiques du Ministère?
- Les réussites et les résultats du programme – Dans quelle mesure le programme obtient-il les résultats immédiats et intermédiaires escomptés? Dans quelle mesure PAC contribue-t-il à la réalisation du résultat visé à long terme? Outre les résultats escomptés, le programme a-t-il eu d'autres répercussions ou effets (positifs ou négatifs)?
- Rentabilité et autres solutions — La conception de PAC représente-t-elle le moyen le plus rentable d'obtenir les résultats escomptés? Sinon, quelles sont les autres solutions possibles?

La section 5, qui présente les constatations, est divisée en trois parties, dont chacune traite de l'une des questions ci-dessus. Les résultats de l'étude sont présentés pour chacune des trois parties.

L'évaluation couvre la période allant de 2001-2002 (création du programme) à 2006-2007.

1.2 Description du programme

Le programme Présentation des arts Canada (PAC) part des principes suivants :

- La musique, le théâtre, la danse, les arts visuels et médiatiques, ainsi que les activités patrimoniales, sont des éléments essentiels à une bonne qualité de vie;
- Les arts, la culture et les activités patrimoniales contribuent à la croissance aussi bien économique que culturelle d'un Canada diversifié tout en faisant la promotion des valeurs et du caractère canadiens.

À la lumière de ces prémisses, le gouvernement du Canada a établi un certain nombre de programmes conçus pour soutenir le patrimoine et les arts canadiens. Présentation des arts Canada, qui a été créé en 2001, fait partie de ces programmes. PAC a succédé à l'ancienne composante Festivals et événements artistiques spéciaux du Programme d'initiatives culturelles (PIC). Le programme invite les diffuseurs artistiques à améliorer et à diversifier les programmes offerts dans les communautés, à organiser des activités de développement des publics et de diffusion, et à mettre sur pied des initiatives qui permettent aux arts et aux artistes d'entrer en relation avec les citoyens de leur communauté. Le programme favorise également le réseautage et le perfectionnement professionnel des diffuseurs artistiques. L'objectif de PAC est d'offrir aux Canadiens un accès direct à des expériences artistiques diverses et de qualité, par l'entremise d'un large éventail d'activités et d'initiatives offertes par les diffuseurs artistiques ou par des organismes d'appui à la diffusion. L'annexe 1 présente le modèle logique du programme – une représentation des liens causaux entre ses intrants, ses activités, ses extrants et ses résultats escomptés¹.

La gestion du programme est une responsabilité conjointe a) de la Direction générale de la politique des arts (DGPA), b) des bureaux régionaux et c) des services centraux à l'administration centrale. PAC est une composante de la Direction des programmes et du développement des arts (DPDA)², qui fait partie de la DGPA³ du ministère du

¹ Il est sans doute utile, dès le début du présent rapport, d'offrir au lecteur des précisions sur les termes utilisés. La *diffusion* fait partie de la chaîne entre l'inspiration artistique et l'expérience d'un membre du public. Les artistes créent et préparent leur spectacle, souvent avec l'aide d'une équipe de production. Une tierce personne – qu'on appelle un diffuseur – embauche les artistes qui présentent leur spectacle dans un lieu particulier et assume les risques financiers. (Certains artistes ou certaines troupes ont leur propre lieu de présentation, et ils ou elles sont leurs propres diffuseurs.) Autrement dit, le diffuseur est responsable de décider de ce qui sera présenté dans un lieu donné ou dans le cadre d'une série de spectacles ou d'un festival et de réserver les artistes et d'aider ces derniers, ainsi que leur équipe de production, à réaliser le spectacle. Dans le présent rapport, les auteurs ont pris garde d'utiliser les termes *diffuseur* et *diffusion* dans des contextes précis. Quand d'autres termes sont utilisés (particulièrement *spectacle*), le lecteur devrait présumer que les auteurs ont utilisé ces termes pour une raison précise. Par exemple, quand, dans les constatations de l'analyse documentaire, on aborde l'aide aux pays étrangers pour les *spectacles* artistiques, il ne s'agit pas d'une erreur; c'est bien le mot *spectacle* qui convient, et non *diffusion*. Effectivement, les programmes d'aide aux *diffuseurs* sont plus rares que les programmes d'aide aux *artistes*.

² Les deux autres composantes de la DPDA sont Espaces culturels Canada et le Programme national de formation dans le secteur des arts.

Patrimoine canadien (PCH). C'est la DGPA qui est responsable de la gouvernance de PAC et de ses résultats. La DGPA est responsable de la production et de la distribution des documents pour l'apprentissage, l'information, le soutien et les lignes directrices du programme, ainsi que des formulaires de demande. En outre, la DGPA gère le budget général. La Direction générale de la politique des arts est également chargée a) de l'analyse, des rapports et des résultats du programme, et b) de la coordination entre Patrimoine canadien, les organismes de son portefeuille et ses autres partenaires. La DGPA relève du sous-ministre adjoint (SMA), Affaires culturelles. L'élaboration additionnelle et la gestion des procédures administratives, la diligence raisonnable, la collecte de données et les résultats du programme sont assurés par le Centre d'expertise, Direction générale des examens ministériels⁴ (Cabinet du sous-ministre) et par la Direction générale de la gestion financière (SMA des Affaires ministérielles).

Le tableau 1 fait état des niveaux de ressources affectées en ETP (postes d'équivalents temps plein) et du budget total du programme PAC, ainsi que des dépenses réelles sous forme de contributions aux clients. Ces chiffres sont fournis à titre de renseignements de base, pour donner une idée de « l'ampleur du programme ».

Tableau 1 : Budget et dépenses réelles en S et C, 2003-2004 à 2006-2007

Catégorie	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Nombre d'ETP	32	32	36	40
Budget total (\$)	27 911 000	27 911 000	27 911 000	27 911 000
Montants réels en subventions et contributions (\$)	21 418 715	21 524 766	21 485 985	21 794 824

Remarque 1 : ETP désigne les postes d'équivalents temps plein

Remarque 2 : Même si la source de financement est un budget de « subventions et contributions », seules des contributions ont été versées durant cette période de référence.

PAC offre un soutien à des organisations canadiennes sans but lucratif qui présentent des festivals artistiques ou des séries de spectacles; le programme appuie également les initiatives de réseautage de diffuseurs qui visent à aider les artistes et le public. Le programme comprend quatre volets :

- Volet de soutien à la programmation (contributions);
- Volet de soutien à la programmation (subventions);
- Volet de soutien au développement (contributions);
- Volet de soutien au développement (subventions).

³ Les trois composantes de la DGPA sont (1) Programmes et développement des arts, (2) Planification et gestion des ressources et (3) Appui stratégique aux arts.

⁴ Cette direction générale assure le suivi des exigences et travaille en collaboration avec la direction et les programmes afin de garantir que les besoins en matière de vérification et d'évaluation sont énoncés, appliqués et mesurés.

Il est important de souligner que, durant les années visées par la présente évaluation, le programme ne comprenait que deux volets puisqu'il n'offrait pas de subventions. Le volet de soutien à la programmation vise à offrir aux Canadiens un accès direct à des expériences artistiques diverses et de qualité par l'entremise de diffuseurs de festivals artistiques et de séries de spectacles, ainsi que par l'entremise d'organismes d'appui à la diffusion. Le volet de soutien au développement vise à améliorer les capacités des diffuseurs qui se butent à des difficultés quand ils tentent d'offrir des services à des clientèles précises ou dans des régions particulières, ou de présenter des disciplines ou des genres artistiques (surtout les formes d'art contemporain) qui sont considérés par PAC comme étant sous-représentés.

Le tableau 2, qui a été fourni par PAC, montre le débit des activités de projets durant les années de maturité du programme. Le nombre de projets était plus élevé en 2004-2005 en raison de la réception spéciale de suppléments de fonds non récurrents dans le cadre de l'Initiative de partenariats en action communautaire.

Tableau 2 : Statut des projets par année

Statut	Année 2003-2004		Année 2004-2005		Année 2005-2006		Année 2006-2007	
	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%
Financé	557	83 %	801	78 %	614	81 %	645	82 %
Annulé	10	1 %	7	1 %	3	0 %	2	0 %
Non poursuivi	31	5 %	115	11 %	32	4 %	32	4 %
Retiré	7	1 %	11	1 %	8	1 %	5	1 %
Rejeté par une région/le programme	45	7 %	43	4 %	32	4 %	29	4 %
Refusé	24	4 %	51	5 %	69	9 %	70	9 %
Totaux⁵	674	100 %	1 028	100 %	758	100 %	783	100 %

1.2.1 Cadre du programme

Voici les intervenants clés qui contribuent au cadre de financement global dans lequel PAC évolue :

- d'autres programmes d'aide aux activités culturelles de la Direction générale de la politique des arts, principalement le Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens (PCAPC) et Espaces culturels Canada (ECC); ces programmes de financement s'ajoutent à PAC et apportent une contribution importante;
- d'autres directions générales de PCH à l'extérieur du secteur des Affaires culturelles, principalement la Direction générale du multiculturalisme et des droits de la personne, la Direction générale des affaires autochtones et la

⁵ Les totaux englobent les subventions et les contributions, mais, en pratique, seules des contributions ont été accordées au cours des années à l'étude.

Direction des langues officielles; ces dernières constituent des sources d'expertise et peuvent également fournir un financement complémentaire;

- d'autres ministères et organismes du gouvernement fédéral, principalement le Conseil des Arts du Canada (CAC), les programmes d'aide financière régionaux et le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) – tous sont des sources de financement complémentaire, et le CAC, en particulier, est une source d'expertise connexe et de discussions stratégiques;
- les conseils des arts provinciaux;
- les administrations municipales et régionales, et les gouvernements provinciaux/territoriaux;
- d'autres sources d'aide aux diffuseurs artistiques, y compris les sources de financement comme les fondations et les sociétés commanditaires, et les sources d'appui non financier.

La sous-section 5.2.1 présente les constatations sur les changements de l'environnement global dans lequel PAC évolue.

2. Méthode

2.1 Description de la méthode

2.1.1 Sources de données multiples

Le fait qu'il ait été possible d'obtenir des éléments probants pertinents grâce à de multiples sources d'information est peut-être la plus grande force du plan mis en œuvre. L'annexe 2 porte sur la grille d'évaluation et présente le tableau qui a permis l'utilisation de multiples sources de données dans la présente évaluation. Huit différentes méthodes ont été utilisées.

2.1.1.1 Examen des documents

Un examen des documents fournis par le programme a permis aux évaluateurs d'améliorer leurs connaissances du programme PAC. Les documents ont également fourni certaines des données requises sur les extrants du programme.

2.1.1.2 Examen des dossiers

Les dossiers du programme sont une source d'information importante, car ils retracent l'évolution du financement, de la demande initiale, en passant par l'analyse réalisée par le programme, jusqu'au rapport final du bénéficiaire du financement, avec les pièces jointes pertinentes et l'évaluation de l'agent de programme. L'examen des dossiers a permis de recueillir beaucoup d'informations sur les sujets liés aux critères et aux résultats du programme. Les dossiers comprenant des données finales sur les projets achevés ont été choisis; les plus récents projets remplissant ce critère dataient de 2005-2006. En outre, comme environ 95 % du financement est versé à des projets de programmation (et non de développement), tous les dossiers étaient ceux de projets ayant reçu un financement pour la programmation. Enfin, 20 dossiers ont été choisis au hasard et classés en proportion du nombre de projets financés par chaque région et à l'échelle nationale. Des tests statistiques ont montré que cet échantillon de dossiers était représentatif, sur le plan de la taille, de tous les projets financés pendant les années de maturité du programme.

2.1.1.3 Examen des bases de données

Les données de PAC qui ont été enregistrées dans la base de données du Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions (SGISC) du Ministère et dans la base de données du logiciel du programme Espaces culturels (LPEC), spécialement conçue pour les programmes de la Direction générale de la politique des arts, ont été analysées. Des renseignements en ont été extraits pour la période allant du 1^{er} avril 2001 au 31 mars 2007.

2.1.1.4 Analyse documentaire

Cette méthode consiste à effectuer des recherches auprès d'un certain nombre de sources, y compris des bases de données électroniques de revues, et des textes universitaires publiés, des sites Web d'organisations et d'organismes provinciaux, étatiques, nationaux et internationaux importants, une analyse documentaire réalisée par le programme, ainsi que des références directes à des sources découlant des entrevues effectuées avec des

informateurs clés⁶. Les recherches de documents portaient sur les régions géographiques choisies par des représentants de PAC : le Canada, la France, la Belgique, l’Australie, la Grande-Bretagne, l’Allemagne et le Québec. L’annexe 3 contient un bref sommaire de l’analyse documentaire.

2.1.1.5 *Analyse de données secondaires*

Au départ, l’intention était de comparer, sur le plan de leur solidité financière et de leur productivité, les organisations ayant reçu un financement de PAC à l’ensemble des organisations de diffusion artistique canadiennes. Cependant, les données secondaires requises pour cette comparaison se sont avérées non disponibles. La « diffusion artistique » n’est pas une catégorie de l’industrie culturelle qui est étudiée par Statistique Canada, et des données secondaires adéquates n’ont pas pu être trouvées⁷.

2.1.1.6 *Entrevues avec des informateurs clés*

Au total, 35 entrevues avec des informateurs clés⁸ ont été réalisées dans toutes les régions du programme PAC et auprès de toutes les catégories d’organisations participant au programme. Cependant, aucun bénéficiaire du volet de soutien au développement n’a été interrogé⁹. Les personnes interrogées ont été choisies par le Groupe de travail sur l’évaluation. Outre les entrevues indiquées au tableau 3, il y avait un certain nombre de personnes qui ont été interrogées dans le cadre des études de cas.

Le protocole d’entrevue utilisé était fondé sur les problèmes et les questions à la base de l’évaluation. Le protocole a été élaboré et mis à l’essai en collaboration avec PAC et des agents de la Direction des services d’évaluation (DSÉ). La durée cible de toutes les entrevues était de 90 minutes ou moins. L’ensemble des intervieweurs ont été formés afin d’utiliser le guide d’entrevue de manière rigoureuse. Le questionnaire final a été traduit par l’évaluateur.

La procédure choisie a été utilisée de manière rigoureuse. Un courriel d’introduction portant la signature du directeur, Programme et développement des arts, a été envoyé à chaque personne devant être interrogée. Le courriel leur présentait l’étude d’évaluation, leur demandait d’y participer et leur offrait un bref aperçu des thèmes abordés au cours de l’entrevue. Le membre de l’équipe qui était désigné pour une entrevue particulière communiquait avec la personne choisie en personne, par téléphone ou par courriel. Les

⁶ Une source importante de « documentation parallèle », de rapports, d’études et de sites Web nous a été fournie par un des membres de l’équipe d’évaluation doté de connaissances poussées et d’une expérience considérable.

⁷ PAC a offert des données secondaires sur d’autres sujets d’intérêt liés au programme. Cependant, cette information ne correspondait pas suffisamment à la question posée.

⁸ Les responsables du programme ont initialement choisi 34 personnes à interroger, mais seules trente et une d’entre elles ont participé à une entrevue. Deux d’entre elles ont refusé d’être interrogées, et l’une était malade. Quatre personnes ont été ajoutées (un client potentiel, deux agents de programme régionaux et un agent financier de PCH), pour un total de 35 personnes interrogées.

⁹ Même si les clients du volet de soutien au développement n’ont pas été explicitement exclus du groupe des 15 représentants d’organisations de diffusion dans la DDP et dans les instructions de PAC à ses gestionnaires régionaux sur la proposition de candidats aux entrevues, il a été décidé, avec le client, que a) les 15 entrevues devraient couvrir le plus grand nombre d’aspects possible du financement dans le cadre du volet de soutien à la programmation, qui représente environ 95 % du soutien fourni et que b) le volet de soutien au développement serait couvert dans deux des huit études de cas.

personnes interrogées qui le demandaient, pouvaient recevoir soit le questionnaire soit un sommaire des thèmes de l'entrevue. Les intervieweurs étaient responsables de consigner, dans un formulaire de saisie de données préparé à l'avance, les résultats de l'entrevue.

Tableau 3 : Répartition des entrevues avec les informateurs clés

Catégorie	Total	RCN/ National	Atlantique	Québec	Ontario	Prairies et Nord	Ouest
PCH¹⁰	11	4	1	1	1	2	2
Autres organisations et ministères fédéraux (CAC, MAECI)	2	2					
Conseils des arts provinciaux	3			1	1	1	
Organismes d'appui à la diffusion (réseaux)	4	3		1			
Diffuseurs : séries	7		1	1	1	2	2
Diffuseurs : festivals	8		1	2	2	1	2
TOTAL	35	9	3	6	5	6	6

2.1.1.7 Sondages auprès des demandeurs de PAC

Selon le plan de l'évaluation, un sondage devait être réalisé auprès des demandeurs dont la demande de financement au titre de PAC avait été refusée, et les résultats devaient être comparés à ceux d'un autre sondage, déjà en cours, ciblant les demandeurs de PAC et de son programme complémentaire, Espaces culturels Canada (ECC), dont la demande avait été acceptée. La même firme d'enquête qui réalisait déjà le sondage auprès des demandeurs de PAC et d'ECC dont la demande avait été acceptée (Harris-Decima), a également été mandatée pour effectuer la réalisation du sondage auprès des demandeurs dont la demande avait été refusée. En faisant appel à la même entreprise, qui utilise la même méthode, les mêmes approches et le même groupe d'intervieweurs téléphoniques, les chances de pouvoir comparer les résultats des deux sondages sont ainsi accrues. La méthode utilisée pour les deux sondages est expliquée dans les paragraphes qui suivent.

Des rencontres initiales ont eu lieu avec Patrimoine canadien afin d'examiner les questions clés à aborder dans le cadre de chaque sondage. Les outils d'enquête ont été conçus en consultation avec PCH. Des intervieweurs formés ont mis chaque sondage à l'essai dans les deux langues officielles afin de garantir la logique des enchaînements et l'agencement des questions. Après l'essai, des modifications finales ont été apportées, et les entrevues ont été réalisées dans les deux langues officielles.

Pour chacun des deux sondages, PCH a fourni une liste des organisations de diffusion, ainsi que les coordonnées d'un représentant désigné de l'organisation. Avant la collecte

¹⁰ DG, directeur, gestionnaire de PAC, directeur des services financiers; gestionnaires régionaux et de districts de PAC.

de données, une lettre d'invitation bilingue a été envoyée aux personnes-ressources principales nommées par Patrimoine canadien. Les lettres ont été imprimées sur du papier à correspondance officielle de Patrimoine canadien et ont été signées personnellement par le directeur, Programme et développement des arts. Dans la lettre, les organisations étaient mises au courant de la recherche à venir et leur collaboration et leurs commentaires étaient sollicités.

Une fois le questionnaire mis au point, le sondage a été programmé sur ordinateur pour en permettre l'administration sur le système ITAO de pointe utilisé par Decima. Toutes les entrevues téléphoniques ont été réalisées à partir des centres téléphoniques de Decima, tous contrôlés de façon centrale. Des enquêteurs formés et parfaitement compétents ont administré les questionnaires à partir du système d'entrevue téléphonique assistée par ordinateur (ITAO) Interviewer MC de Voxco. Celui-ci permet de traiter électroniquement les échantillons et les questionnaires, évitant ainsi tout risque d'erreur de composition et imposant un contrôle absolu sur les instructions « passez à », sur les bifurcations et sur les intervalles valables. Par ailleurs, l'ITAO exempte aux personnes responsables du sondage, la nécessité d'effectuer une codification et des cycles de chargement de données séparés, ce qui réduit d'autant les risques d'erreur.

Dans le système ITAO, les résultats de toutes les tentatives de communication avec les personnes interrogées font l'objet d'un suivi et sont enregistrés dans la base de données des échantillons. Le système est programmé pour rappeler automatiquement et selon un ordre prédéterminé les numéros avec lesquels la communication n'a pas été établie (pas de réponse ou ligne occupée). Ainsi, les stratégies de rappel peuvent être appliquées pour compenser les communications non établies, lorsque les personnes interrogées ne sont pas chez elles ou que leur ligne téléphonique est occupée.

Une fois les entrevues terminées, les réponses aux questions ouvertes ont été examinées, et un code de réponse numérique a été élaboré. Il a été utilisé pour classifier et quantifier les réponses textuelles.

Sondage auprès des demandeurs dont la demande a été refusée

Une population cible de 126 organisations a été sollicitée afin de participer aux entrevues téléphoniques. Des entrevues n'ont pu être réalisées auprès de 84 de ces organisations parce qu'elles ont refusé de participer. Le taux total de réponses était donc de 33 % (42 entrevues réalisées par rapport au nombre initial visé de 126). En l'absence d'un échantillon représentatif, il n'est pas possible d'étendre les résultats à toute la population des demandeurs dont la demande a été refusée. Par conséquent, les points de vue exprimés par les demandeurs figurant dans l'échantillon ne représentent pas nécessairement les points de vue de la population cible.

Sondage auprès des demandeurs dont la demande a été acceptée

Le sondage auprès des demandeurs dont la demande a été acceptée¹¹ a été réalisé auprès de 285 clients de PAC, ce qui constitue 45 % de la population cible. Il y a donc 55 % des organisations qui ont choisi de ne pas répondre. En l'absence d'un échantillon représentatif, les résultats du sondage ne peuvent s'étendre à l'ensemble de la population des demandeurs dont la demande a été acceptée. Par conséquent, les points de vue exprimés par les demandeurs figurant dans l'échantillon ne peuvent être utilisés qu'en tant qu'échantillon de données. Les réponses ne représentent pas nécessairement les points de vue de la population cible.

2.1.1.8 Études de cas

Huit études de cas ont été entreprises dans le cadre de la présente évaluation de PAC. Les études de cas ont été sélectionnées de manière déterminée et ciblée. Les responsables du programme ont cerné les cas à examiner en visant une répartition géographique, et une combinaison de tailles et de genres (ou formes) artistiques. Six des cas sont des clients du volet de soutien à la programmation, et deux sont des clients du volet de soutien au développement.

Une approche normalisée en matière de collecte de données a été utilisée dans chacun des huit cas. Cette approche comprenait :

- un examen du dossier de PAC sur l'organisation, sa demande, ses documents d'approbation de financement et des rapports d'étape continus, si disponibles;
- des entrevues avec le personnel de PAC responsable du « dossier » dans le bureau régional;
- des entrevues avec des informateurs clés (habituellement de deux à quatre, au maximum) au sein de l'organisation recevant le financement de PAC ou en marge de cette dernière.

Là où c'était pertinent, les études de cas ont été citées afin d'illustrer les constatations. L'annexe 4 présente une description sommaire des huit cas.

¹¹ « Sondage sur la satisfaction de la clientèle concernant Présentation des arts Canada (PAC) et Espaces culturels Canada (ECC) » réalisé pour PCH par Harris/Decima; rapport préliminaire du 13 novembre 2007.

3. Qualité des données

L'évaluation de la qualité des données est présentée ci-dessous. Les résultats de l'évaluation sont présentés par méthode de collecte des données.

3.1 Examen des documents

L'examen des documents n'a posé aucun problème en ce qui concerne la qualité des données.

3.2 Examen des dossiers

Les 20 dossiers papier qui ont été sélectionnés au hasard et les autres dossiers papier qui ont été examinés en lien avec les études de cas étaient volumineux et très informatifs. L'utilisation de formulaires d'évaluation et d'examen normalisés par les agents de programme fait en sorte qu'il est relativement facile de trouver les renseignements clés. Par exemple, quand des activités de rayonnement faisaient partie des programmes proposés, cela était toujours bien indiqué par le demandeur et l'agent. De plus, les articles de presse portant sur les programmes sont inclus dans les fichiers imprimés quand les clients présentent leur demande ou quand les rapports finaux sont envoyés. Cependant, certaines ambiguïtés ont été relevées dans l'information. Par exemple, il ne semble pas qu'il y ait eu une définition normalisée de « jeune » (tel qu'indiqué plus loin dans le présent rapport). La section 6.1.2 présente les autres termes qui pourraient exiger des définitions normalisées.

Malgré les problèmes de la qualité des données, l'information aux dossiers a été utile aux fins de l'évaluation. Cependant, il y avait certaines irrégularités entre les dossiers papier et les bases de données électroniques. Ces irrégularités sont abordées à la sous-section 3.3. En général, les responsables du programme PAC devraient être préoccupés par les irrégularités dans les systèmes d'information, car ils risquent d'effectuer des analyses et de formuler des recommandations en s'appuyant sur des renseignements faux ou incomplets.

3.3 Examen des bases de données

Les données électroniques de PAC sont gérées dans le Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions de PCH (le SGISC, qui est une base de données ministérielle) et dans le LPEC, qui traite particulièrement des programmes de la Direction générale de la politique des arts. Plusieurs restrictions ont rendu l'information contenue dans les bases de données moins fiable, et, par conséquent, les bases de données elles-mêmes, moins efficaces.

- Il y avait certaines erreurs dans les données électroniques. Par exemple, certains organismes d'appui à la diffusion (ou « réseaux ») étaient enregistrés en tant que

festivals, et il y avait des fautes de frappe qui auraient pu être détectées par l'entremise d'une simple vérification interne.

- Dans au moins cinq des 21 dossiers papier, il y avait un manque d'information, ou l'information relative au nombre de spectateurs, de bénévoles et de spectacles n'était pas la même que celle contenue dans les dossiers électroniques.

Les évaluateurs ont également observé les problèmes suivants relatifs au « système » :

- Au moment de réaliser l'évaluation, il y avait un arriéré des données saisies dans le LPEC.
- La lenteur de l'extraction des données causée par les opérations manuelles requises nuisait à l'utilisation de l'information dans les deux bases de données.
- Les transactions financières avec les clients (émission, livraison et réception de chèques) n'ont pas été saisies dans le SGISC, et ces données ne sont pas disponibles par l'entremise d'un lien entre le SGISC et le système de gestion de l'information financière du Ministère. Les agents de programme ne peuvent donc pas obtenir facilement un aperçu complet de la relation de PAC avec ses clients. (Il est important de souligner qu'il s'agit d'un problème à l'échelle du Ministère et non seulement au sein de PAC.)

Même si, malgré ces problèmes, l'information contenue dans les bases de données est utile aux fins de la présente évaluation, les évaluateurs insistent sur le fait que, comme il est mentionné dans la sous-section précédente, toute irrégularité dans les systèmes d'information devrait constituer une préoccupation pour les responsables de PAC puisqu'ils risquent d'effectuer des analyses et de formuler des recommandations en s'appuyant sur des renseignements faux ou incomplets.

3.4 Analyse documentaire

L'analyse documentaire portait sur des documents publiés, y compris de la documentation parallèle. Deux membres de l'équipe qui lisent couramment en français et en anglais – dont l'un a beaucoup d'expérience dans le domaine des programmes artistiques, et l'autre, dans le domaine de la gestion et de l'administration – ont réalisé l'analyse documentaire et ont présenté leurs constatations au reste de l'équipe pour obtenir son avis. La qualité des données de l'analyse documentaire est donc très élevée.

3.5 Analyse des données secondaires

Comme il est mentionné dans la section précédente (voir Méthode), les données secondaires portant sur la question à l'étude – c'est-à-dire une comparaison de la solidité financière et de la productivité des organisations qui ont reçu un financement de PAC par rapport à l'ensemble des organisations canadiennes au sein du secteur de la diffusion artistique – n'ont pas été recueillies.

3.6 Entrevues avec des informateurs clés

Des entrevues ont été réalisées avec des personnes des catégories suivantes : PCH (DG, directeur, gestionnaire de PAC, directeur des services financiers; gestionnaires régionaux et de districts de PAC); représentants d'autres entités fédérales (CAC, MAECI); représentants des conseils des arts provinciaux; représentants d'organismes d'appui à la diffusion (réseaux) et diffuseurs de séries de spectacles et de festivals. Les personnes choisies pour l'entrevue ont été sélectionnées par PCH. Un examen du nombre de personnes interrogées dans chaque catégorie et de la méthode utilisée pour les sélectionner, révèle que le seul sous-groupe d'informateurs pour lequel on peut prétendre qu'il y ait un échantillon représentatif, est le groupe des gestionnaires de PAC – le DG du secteur (DGPA), le chef de la direction (DPDA), le gestionnaire de PAC, et les gestionnaires régionaux et de districts ont tous été interrogés. Un recensement de la haute direction de PAC a été réalisé. Le manque d'échantillons représentatifs pour les autres groupes est une situation courante en ce qui concerne les entrevues avec des informateurs clés.

La plupart des questions d'entrevue étaient ouvertes, ce qui permettait des discussions et des résultats d'entrevue extrêmement riches. Les entrevues ont été réalisées par de nombreux intervieweurs. Cependant, les comptes rendus des résultats d'entrevue ont été analysés par une seule personne.

3.7 Enquêtes auprès des clients de PAC

Il n'y a pu y avoir de suite à l'intention de comparer les points de vue des organisations qui avaient pu obtenir un financement de PAC à de celles qui n'ont pas pu en obtenir. Comme des échantillons représentatifs n'ont été obtenus pour ni l'un ni l'autre des groupes (voir les sous-sections 2.1.1.6 et 2.1.1.7), une comparaison des points de vue de ces deux groupes n'est pas possible.

3.8 Études de cas

Les constatations découlant des huit études de cas ne visent pas à représenter toutes les organisations financées par PAC. Les cas ont été sélectionnés pour refléter le large éventail de résultats obtenus et des défis rencontrés. L'information recueillie dans le cadre des études de cas est utilisée pour refléter les résultats obtenus par d'autres moyens. Les problèmes liés à la qualité des données ne s'appliquent donc pas.

4. Limites

Il y a trois sources de limites dans la présente étude d'évaluation.

- À l'exception de l'analyse documentaire, l'examen des dossiers et l'analyse des bases de données, l'information recueillie a été obtenue dans le cadre d'entrevues. Les limites de méthodes subjectives ont été compensées par l'utilisation de multiples sources de données et par la préparation rigoureuse des intervieweurs qui ont agi à titre d'instruments de collecte des données. L'équipe d'évaluation a mis en œuvre un processus dans le cadre duquel les intervieweurs étaient regroupés deux par deux pour les entrevues initiales afin de permettre une compréhension commune des intentions du protocole d'entrevue au sein de l'ensemble de l'équipe d'intervieweurs.
- Des échantillons choisis à dessein ont été utilisés pour toutes les sources de données, à l'exception de l'examen des dossiers, des entrevues avec l'ensemble de la haute direction du PAC et des sondages téléphoniques. La procédure d'échantillonnage de l'examen des dossiers, c'est-à-dire l'échantillonnage au hasard, s'est avérée très efficace. Dans le cadre des sondages téléphoniques, il n'a pas été possible d'obtenir le recensement d'une population cible particulière. En l'absence d'éléments probants fournis par l'entreprise d'enquête pour montrer que les sondages téléphoniques ont produit des échantillons de données qui sont représentatifs des populations cibles, il y a lieu de croire que l'information produite par les deux sondages téléphoniques n'est pas représentative des populations cibles. Cela a été pris en considération dans l'utilisation des données, en évitant une comparaison détaillée des constatations découlant des deux sondages puisque cela pourrait donner l'impression que les constatations peuvent être transposées aux populations cibles des deux sondages.
- Analyse coût-efficacité : Le rapport coût-efficacité n'a pas été examiné de manière rigoureuse. L'équipe d'évaluation et le Groupe de travail sur l'évaluation étaient d'accord pour dire que l'examen des résultats était plus important qu'une analyse détaillée coût-efficacité. Il est important de souligner qu'une comparaison coût-efficacité exige l'existence d'au moins un programme similaire, ce qui permettrait une comparaison des coûts et des résultats. Aucun programme de ce genre n'a été trouvé au cours de l'évaluation¹².

¹² Plusieurs personnes interrogées ont mentionné que certains organismes appuient les arts de la scène en appliquant une formule qui fournit une subvention pour un pourcentage établi du budget total. Il s'agit d'un processus beaucoup moins coûteux que le processus de PAC. Cependant, ces programmes ne peuvent pas être comparés à PAC puisque leurs objectifs ne ressemblent pas du tout à ceux de PAC.

Les facteurs suivants ne constituaient pas des limites pour la présente évaluation :

- Coûts
Une fois commencée, l'évaluation a été réalisée telle que convenu, malgré les coûts réels encourus sur le terrain.
- Temps
Il y a eu des retards importants dans la présente étude, mais ces derniers ont tous eu lieu après que la collecte de données prévue ait été terminée.
- Disponibilité des informateurs clés
Dans les cas où les informateurs clés ciblés n'étaient pas disponibles, des remplaçants ont été trouvés avec l'aide et l'approbation du Groupe de travail sur l'évaluation.

En général, les évaluateurs sont pleinement conscients des forces et des limites de l'évaluation. Les constatations présentées sont fiables et représentent la situation actuelle de la diffusion artistique parmi les clients de PAC. Les constatations décrivent cette situation, mais, en grande partie, les constatations relatives aux extraits du programme ne peuvent pas être considérées comme les résultats du programme. Les constatations sur la maturité et les activités du programme constituent une exception à cette déclaration sur l'attribution.

5. Principales constatations

5.1 Maturité du programme

Les constatations suivantes ressortent clairement des résultats des analyses statistiques des projets présentés chaque année :

- Il a été confirmé que la première année, c'est-à-dire 2001-2002, a été une année atypique pendant laquelle PAC et son prédécesseur (le Programme d'initiatives culturelles) réalisaient leurs activités en même temps. Cette année ne fait pas partie des années « de maturité et de stabilité » de PAC.
- La deuxième année, c'est-à-dire 2002-2003, était une année de transition. Elle se distingue clairement de 2001-2002, l'année de démarrage, et quelque peu des quatre années de maturité du programme. Statistiquement, elle se distingue également de deux des quatre dernières années.
- Il n'y a pas de différences notables entre les quatre années les plus récentes (2003-2004 à 2006-2007) de PAC. Il s'agit des années de maturité du programme PAC.
- Une fois que le programme PAC s'est stabilisé en 2003-2004, il a réalisé ses activités en respectant essentiellement les mêmes règles chaque année.
- Le programme a reçu des ressources supplémentaires exceptionnelles dans le cadre de l'Initiative de partenariats en action communautaire en 2004-2005.
- Le niveau de financement recommandé pour les projets varie selon la taille du projet.
- Le nombre de projets déposés s'est stabilisé à environ 600 chaque année.
- La répartition des projets selon l'importance des crédits budgétaires demandés est très semblable d'une année à l'autre (environ 56 000 \$).
- La répartition des projets selon le budget recommandé est très semblable d'une année à l'autre (environ 35 000 \$).
- Durant les quatre années de maturité du programme, de 2003-2004 à 2006-2007, les montants recommandés pour les projets à budget élevé équivalaient à environ 60 % du montant demandé. En revanche, les montants recommandés pour les projets à faible budget équivalaient à environ 70 % du budget demandé.

Le programme a atteint sa maturité puisque le nombre de projets financés et les procédures opérationnelles se sont stabilisés après les deux premières années du programme. Par ailleurs, comme le montrent les résultats analysés dans d'autres sections du présent rapport d'évaluation, si le programme est arrivé à « maturité », cela ne veut pas dire qu'il ait réglé tous ses problèmes opérationnels.

5.2 Pertinence et bien-fondé

5.2.1 Environnement global dans lequel le programme évolue

La présente section aborde le contexte en évolution dans lequel PAC est exploité. Les sources principales d'éléments probants, étaient des questions posées aux informateurs clés interrogés et aux informateurs des études de cas sur la manière dont le milieu ou le contexte dans lequel le programme réalise ses activités a changé depuis sa création en 2001.

Tous les informateurs ont convenu du fait que le milieu de PAC a changé depuis 2001. Les changements principaux à cet égard sont un plus important financement public des arts; une plus grande quantité, qualité et diversité dans la diffusion; une plus grande concurrence pour les commandites; les changements démographiques qui influent sur les publics et les diffuseurs; les changements technologiques et des exigences très rigoureuses en matière de diligence raisonnable et de responsabilisation.

- Le régime de financement des arts et de la culture, pour la période couverte par la présente évaluation (de 2001 à 2007), se remet encore de la décennie précédente, au cours de laquelle le financement avait été réduit.
- Il y a beaucoup plus de diffuseurs offrant des services dans un plus grand nombre de régions et à un plus grand nombre de publics, et les diffuseurs sont de plus en plus professionnels, avertis et bien renseignés. Les études de cas¹³ qui reflètent cette dimension sont Coup de pou\$\$e, qui offre de l'aide aux diffuseurs dans les collectivités francophones mal servies de l'Ontario, MiBC, qui présente la danse contemporaine aux collectivités éloignées de la C.-B., le YAC, qui a triplé le nombre de séries de spectacles qu'il présente à Whitehorse grâce au PAC, LOMA, qui a redonné une capacité de diffusion vitale à la danse contemporaine à Montréal, imagineNATIVE, qui a porté les arts médiatiques autochtones à l'attention de beaucoup de gens et Celtic Colours, qui a organisé des activités festivières dans 50 collectivités du Cap Breton. Des informateurs avertis ont attribué au programme lui-même le mérite d'avoir entraîné un grand nombre des changements mentionnés en ce qui concerne la quantité, la qualité et la diversité de la diffusion.
- La concurrence en ce qui concerne les commandites s'est intensifiée. La concurrence en ce qui a trait au financement public et aux commanditaires est extrêmement intense dans le milieu très dense des arts urbains, alors que le financement municipal et les possibilités en matière de commandites sont très limités dans les collectivités moins peuplées.
- Le vieillissement de la population est un facteur pour les diffuseurs et leurs nombreux bénévoles – la planification de la relève et les ressources de formation connexes constituent un besoin. Le public vieillissant a besoin de diverses interventions, comme de meilleurs sièges et des heures de spectacle moins tardives, alors qu'une programmation différente et des techniques spéciales sont nécessaires pour attirer le public plus jeune. LOMA, avec son initiative *Amenez un jeune à la danse*, et le VECC, avec son laissez-passer de

¹³ Les sigles pour les études de cas figurent dans une liste située après la table des matières.

deux dollars pour les jeunes, son coordonnateur spécialement désigné pour les jeunes et sa semaine spéciale de programmes dirigés par des jeunes, montrent tous qu'ils ciblent spécialement les jeunes.

- De nouvelles technologies multiplient les manières dont les particuliers peuvent avoir accès à des moyens de divertissement sans assister à un spectacle. Cela ajoute à la concurrence pour l'attention du public.
- De nouvelles technologies ont permis de nouvelles formes d'expression artistique de faire surface et ont favorisé l'innovation dans la manière dont les formes d'expression artistique existantes sont présentées. Les objectifs de PAC encouragent l'exploration de nouveaux genres.
- Les nouvelles technologies donnent également lieu à des progrès en ce qui concerne le matériel et les techniques de diffusion (et à une augmentation des coûts connexes). Un exemple intéressant de cela est l'utilisation d'un « portfolio vidéographique » par MiBC qui aide les troupes de danse à se faire connaître dans toute la province sans avoir à supporter le fardeau des frais de déplacement. Un autre des cas à l'étude (le FFM) a mentionné le défi que constitue l'installation d'écrans vidéo extérieurs de la grandeur et de la qualité que les publics connaissent ailleurs. Tous ces défis liés aux nouvelles technologies donnent à penser que le programme continuera d'être nécessaire et que les contraintes budgétaires augmenteront.
- L'importance de la responsabilisation et de la diligence raisonnable s'est accrue au cours des cinq dernières années; d'aucuns considèrent qu'elle est excessive et qu'elle impose des exigences injustifiées aux clients du programme et au personnel de PAC. (L'un des représentants de PAC a affirmé : « nous sommes passés d'une mentalité d' "agent de développement" à une mentalité de vérificateur ».)

Tel que mentionné dans la section Conclusions (section 6), le programme est toujours pertinent et nécessaire. Les facteurs ci-dessus donnent simplement à penser que le programme devra relever le défi intéressant que représente un milieu artistique en évolution.

5.2.2 Rôle du gouvernement fédéral

La présente section aborde la question qui consiste à déterminer si l'intervention gouvernementale, particulièrement celle du gouvernement fédéral, est justifiée dans ce domaine. Les sources principales d'éléments probants étaient les questions posées aux informateurs clés et aux informateurs des études de cas; l'analyse documentaire a également fourni certains renseignements importants.

Selon les constatations majeures, au Canada, comme dans d'autres pays, l'octroi de subventions aux producteurs de spectacles artistiques professionnels par le gouvernement est considéré comme justifié, car ces spectacles sont un bien collectif; même si tous les ordres de gouvernement ont des raisons de contribuer à ce domaine, la présence fédérale garantit la promotion d'une perspective nationale, et PAC cadre bien avec d'autres

programmes gouvernementaux qui appuient d'autres aspects des arts de la scène ou qui offrent leur appui pour d'autres raisons¹⁴.

- Toutes les administrations dont il est question dans l'analyse documentaire internationale fournissent du soutien public au secteur de la diffusion artistique. Malgré des différences majeures relatives aux politiques et aux programmes, aucune de ces administrations ne croit que les forces du marché devraient être les seules à déterminer ce qui sera présenté aux publics de leur nation en matière de spectacles.
- Toutes les personnes interrogées ont affirmé que l'aide du gouvernement est essentielle. Toute subvention permet des prix de billets moins élevés et plus abordables, ce qui donne lieu à une plus grande accessibilité. (L'une des études de cas reflète bien cette perspective : le VECC a besoin d'un financement public afin de continuer à être accessible aux populations moins nanties du centre-ville; les responsables du centre veulent résister à l'« embourgeoisement » pendant que les valeurs immobilières sont à la hausse tout autour du VECC.) Il s'agit d'un besoin particulièrement impérieux en ce qui concerne les spectacles qui n'attirent pas un investissement privé important; cela s'applique, par exemple, à toute présentation d'un spectacle devant un petit public ou faisant preuve d'innovation et n'ayant pas encore attiré l'attention d'un public plus large.
- Certaines des personnes interrogées, particulièrement les représentants de PAC, ont fait une distinction entre le gouvernement fédéral et les autres ordres de gouvernement en tant que source de financement public. Le gouvernement fédéral permet une perspective pancanadienne qui dépasse les frontières provinciales; par exemple, de nombreuses provinces ne financent pas les tournées au sein de leurs frontières, d'artistes venant d'ailleurs au Canada. La présence fédérale favorise les « conversations nationales ».
- Le soutien fédéral vient de diverses sources. Généralement, les personnes interrogées à l'extérieur de PCH étaient très satisfaites de la manière dont PAC et d'autres programmes se complètent. Certains de ces autres programmes sont du ressort de PCH — le Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens (PCAPC) pour le développement organisationnel, Espaces culturels Canada (ECC) pour le développement des infrastructures, RouteCommerce pour les tournées à l'international et le développement des marchés, et le Programme d'appui aux langues officielles. Outre les programmes de PCH, d'autres programmes fédéraux qui favorisent les possibilités économiques — l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), Développement économique Canada pour les régions du Québec (DEC) et dans une moindre mesure, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada — contribuent également, à divers degrés, à la diffusion pour promouvoir le tourisme ou pour d'autres raisons. Un exemple de cela est l'appui considérable que Celtic Colours reçoit de la Société d'expansion du Cap-Breton, qui est liée à l'APECA, qui se fonde sur

¹⁴ Outre la complémentarité entre PAC et d'autres programmes et établissements fédéraux, il est également important de souligner que le programme collabore avec des collègues appartenant à d'autres ordres de gouvernement. Les entrevues ont fait ressortir plusieurs cas de partenariats efficaces entre diverses administrations, y compris une initiative de partenariat pour la danse contemporaine au Québec.

l'évaluation du client par PAC. Cependant, certains représentants de PAC/PCH ont exprimé le souhait de voir ces organismes participer davantage et élaborer des politiques plus claires en ce qui concerne leurs intentions relatives à ce secteur. Par exemple, il semble y avoir une diminution de l'aide offerte par DEC aux événements majeurs que PAC appuie également.

- Le Conseil des Arts du Canada (CAC) est considéré comme le complément principal de PCH parce qu'il appuie la diffusion créative et les tournées d'artistes de la scène de qualité. MiBC constitue un exemple très intéressant de la collaboration entre PAC et le CAC puisqu'il constitue une nouvelle organisation qui porte une attention particulière à la fois aux conditions de diffusion artistique et à la dimension diffusion/public/services à la collectivité. Cependant, certains diffuseurs sont préoccupés par le fait que les clients de PAC ont parfois l'intention de présenter un artiste particulier dans le cadre d'une série ou d'un festival, mais que les fonds pour la tournée ne sont pas offerts à cet artiste par le CAC.
- La préoccupation particulière la plus importante qui a été mentionnée en ce qui a trait aux programmes fédéraux concerne la diminution perçue de l'attention portée par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) aux tournées internationales réalisées par des artistes canadiens.

Les documents ont révélé un consensus général, dans tous les pays à l'étude, en ce qui concerne le caractère essentiel d'un appui gouvernemental pour l'expansion des arts de la scène. Inversement, si le financement provient de sources privées, les spectacles offerts sont plus populaires et moins risqués puisqu'on veut garantir la mobilisation des publics et la rentabilité¹⁵.

Les expériences dans d'autres pays nous permettent donc de conclure que le passage d'un financement par le secteur public à un financement par le secteur privé irait à l'encontre des objectifs de PAC, qui consistent à étendre les services aux collectivités éloignées et à offrir un plus large éventail de spectacles, même si ces derniers peuvent parfois poser un risque financier élevé.

Par ailleurs, des pays comme le R.-U. et l'Australie ont affirmé que le développement de la diffusion et des publics constitue une lacune en ce qui concerne la mobilisation des publics et les services aux collectivités qui ne reçoivent pas actuellement de services, et ils ont des stratégies et des programmes particuliers pour combler cette lacune. On considère qu'il s'agit de rôles que le secteur privé ne peut tout simplement pas jouer.

¹⁵ Le European Monitoring Centre for Change (un projet relevant d'un organisme de l'Union européenne appelé la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail) souligne que les diffuseurs commerciaux mettent l'accent sur le divertissement populaire pour le marché de masse et « ont tendance à réduire les risques au minimum en choisissant une programmation conservatrice, qui se fonde sur des artistes de la scène, des formes et des formules établis qui attirent le plus grand public possible ». « The performing arts sector - visions of the future », Cambridge Econometrics for the European Monitoring Centre for Change, 2006, http://www.eurofound.europa.eu/emcc/indexes/sector/performing_arts.html

5.2.3 Conformité avec les objectifs du gouvernement du Canada

La présente section aborde la question de la conformité du programme avec les priorités du gouvernement et du Ministère, y compris avec les objectifs stratégiques ministériels. Les sources principales d'éléments probants étaient les questions posées aux informateurs clés, le Sondage sur la satisfaction de la clientèle et l'analyse documentaire.

Le soutien de la culture est un mandat clair du gouvernement fédéral qui est fortement lié à l'identité et aux objectifs sociaux du Canada. Les directeurs/gestionnaires de PCH et de PAC considèrent que PAC est hautement conforme aux objectifs gouvernementaux et ministériels, comme l'identité canadienne, l'entendement interculturel, la vitalité de la société et la mobilisation des citoyens.

En ce qui concerne les objectifs plus larges du gouvernement fédéral, des liens ont fréquemment été établis avec la position internationale du Canada (et les préoccupations liées au déclin de la diffusion artistique canadienne à l'étranger) et, dans une moindre mesure, avec la croissance économique locale et la nécessité d'attirer des touristes culturels. Cependant, 61 % des répondants au Sondage sur la satisfaction de la clientèle croient que le financement reçu de PAC faisait augmenter le nombre de touristes dans la collectivité; 27 % ont affirmé que le financement par PAC allongeait la saison touristique pour leur collectivité.

L'analyse documentaire comprenait des études par des organismes indépendants et très crédibles, comme le Rand Corp., qui a signalé des avantages publics majeurs comme l'augmentation du capital social, la croissance économique, la création de liens sociaux et la préservation d'un sens commun grâce au financement public des arts de la scène.

Une minorité de diffuseurs doutent de la validité d'obliger les artistes qui reçoivent un financement, à se conformer aux priorités de PCH ou du gouvernement. Ils sont d'avis que l'excellence artistique est un bien social, qui mérite un soutien public pour cette seule raison; ils prétendent que le fait de demander aux artistes de justifier ce qu'ils font en fonction d'objectifs sociaux comme l'entendement interrégional ou interculturel compromet leur art. À cet égard, il est important de souligner que l'analyse documentaire a permis de constater que d'autres pays, particulièrement le R.-U., appuient également la présentation de spectacles artistiques qui sont liés aux objectifs d'intérêt public.

5.2.4 Besoin continu

La présente section tente de déterminer s'il y a toujours un besoin continu pour PAC. Les sources principales d'éléments probants étaient les questions posées aux informateurs clés et aux informateurs des études de cas, et le sondage réalisé auprès des demandeurs n'ayant pas obtenu de financement. Cette dernière source a été examinée parce que, si les demandeurs éconduits de PAC affirment qu'ils ont pu poursuivre leurs activités de diffusion et obtenir les résultats escomptés malgré l'absence de fonds de PAC, il sera donc possible de dire que, dans leur cas au moins, « des diffuseurs puissent réussir sans PAC. Le PAC n'est donc pas nécessaire. »

Il a été constaté que le PAC est toujours nécessaire pour assurer la survie de la diffusion artistique au Canada et contribuer à sa croissance, ainsi que pour répondre à des besoins particuliers.

L'ensemble des personnes interrogées ont affirmé que PAC est toujours plus que nécessaire. Tous les diffuseurs ont souligné avec insistance les besoins en matière de durabilité, de succession et de transmission du savoir; ils appuient leur point de vue en invoquant le vieillissement de la main-d'œuvre au sein du milieu artistique. Toujours sur le plan de la démographie, l'accent doit être mis sur les jeunes, qui constituent le public de l'avenir; par rapport à l'Europe, il est considéré que le Canada en fait beaucoup moins pour le développement culturel chez les jeunes. Par ailleurs, les résultats illustrés dans le modèle logique (la diversité des expériences artistiques, une plus grande intégration des arts à la vie de la collectivité et une plus grande possibilité de participer) demeurent pertinents et doivent toujours être visés; l'importance de tous ces résultats est toujours aussi grande.

Les organisations qui se sont vu refuser des fonds de PAC, ont déclaré que l'absence de fonds de PAC a miné leur capacité à diversifier leur programme et à créer des possibilités d'approche et de réseautage. De plus, même si presque toutes les organisations interrogées ont également reçu un financement du secteur privé et d'un gouvernement provincial ou territorial, la plupart ont été incapables de combler le manque à gagner grâce à des relations et à des partenariats existants ou nouveaux; l'absence d'un financement par PAC a mené à une diminution nette des ressources par rapport à leurs budgets prévus.

Un grand nombre des organisations demanderessees qui n'ont pas obtenu de financement, croient que l'absence d'un financement par PAC a influé négativement sur le nombre de spectateurs, principalement parce qu'elles ont dû réduire leurs activités de marketing relatives aux événements. Elles croient que, si elles avaient reçu un financement, un plus grand nombre d'adultes et de jeunes auraient assisté à leur événement, et les publics auraient été plus diversifiés sur le plan économique et culturel.

5.2.5 Conclusion : Pertinence et bien-fondé

L'analyse donne à penser que le programme Présentation des arts Canada est toujours aussi nécessaire aujourd'hui qu'au moment de sa création, et qu'il le demeurera à l'avenir. En fait, les pressions économiques sur les diffuseurs (qui doivent subir les coûts de production, rémunérer les artistes et demander des prix acceptables pour les billets) montrent que le programme devrait prendre de l'expansion tout en continuant de répondre à ses objectifs actuels.

5.3 Réussites et résultats

5.3.1 Résultat immédiat : Des expériences artistiques diversifiées

La présente section tente de déterminer si le programme a réalisé le résultat immédiat qu'il visait, c'est-à-dire « les diffuseurs offrent des expériences artistiques variées aux Canadiens ». Les sources principales d'éléments probants étaient les statistiques du programme, l'examen des dossiers et les questions posées aux informateurs clés. Les études de cas ont offert de multiples exemples de la manière dont ce résultat a été accompli.

En somme, l'évaluation a permis de constater que des « expériences artistiques variées » sont, en définitive, offertes aux Canadiens grâce aux efforts cumulatifs des diffuseurs qui reçoivent un financement du programme. PAC a favorisé une plus grande diversité des programmes et l'innovation aussi bien chez les diffuseurs multidisciplinaires que chez les diffuseurs à discipline unique. La grille de critères et d'évaluation du programme favorise la diversité, et son financement permet aux diffuseurs de prendre le risque d'être novateurs. Les paragraphes qui suivent fournissent plus de détails sur cette constatation.

Les statistiques du programme montrent que la proportion de diffuseurs multidisciplinaires est passée de 50 % en 2002-2003 à 60 % en 2005-2006. Les diffuseurs multidisciplinaires ont offert des spectacles dans diverses disciplines dans le cadre de leurs séries de spectacles ou de leurs festivals, et peuvent également faire preuve de « diversité » à d'autres égards, en présentant, par exemple, des artistes d'autres régions ou d'autres pays. En outre, les diffuseurs à discipline unique offrent des « expériences artistiques variées » au sein de leur discipline, ce qui peut également prendre de nombreuses formes. En effet, le cadre du programme mentionne sept formes de diversité, qui sont toutes amplement illustrées dans les études de cas :

- des artistes de l'extérieur de la province : Celtic Colours a recruté des artistes de l'extérieur du Cap-Breton à la demande de PAC; le FFM montre des films canadiens et d'autres pays;
- accent sur les jeunes : des billets moins chers pour les jeunes aux productions de LOMA et du VECC;
- accent sur l'expression artistique autochtone : imagineNATIVE, une composante autochtone du Celtic Colours et du FFM;
- des artistes nouveaux et de la relève : imagineNATIVE et le FFM ont une composante spéciale pour les jeunes artistes;
- nouveaux genres et nouvelles disciplines : MiBC présente des spectacles de danse contemporaine à des publics qui n'en ont jamais vu;
- programmes diversifiés : le YAC organise deux séries de spectacles pour répondre aux divers besoins de la scène culturelle dynamique de Whitehorse;
- accent sur les minorités de langue officielle : Coup de pou\$\$e, qui est un excellent « Outil d'accompagnement », utilise son expertise pour favoriser la croissance des pratiques professionnelles et le développement de l'infrastructure parmi les diffuseurs dans les collectivités francophones éloignées de l'Ontario.

L'examen des dossiers a permis de constater que le PAC appuie globalement et indiscutablement les expériences artistiques variées. L'échantillon aléatoire des 20 dossiers du volet de soutien à la programmation de 2005-2006, a fourni des exemples de diversité sur le plan des disciplines et des genres; par exemple : musique (folk, blues, classique, musique nouvelle, chansons québécoises); danse (contemporaine et traditionnelle); théâtre (formel, classique et improvisé); littérature (poésie, prose, diversité des langues); comédie; nouveaux médias, vidéos et films; et spectacles multidisciplinaires. La diversité a également pris la forme de spectacles réalisés par des artistes de partout au Canada et de l'étranger, qui représentaient de nombreuses cultures; de spectacles conçus pour tous les groupes d'âge, y compris les jeunes d'âge scolaire et les jeunes adultes et de spectacles présentés dans divers lieux et à diverses heures (comme de nombreux spectacles offerts dans les écoles, et l'exemple des concerts matinaux de Vancouver Music in the Morning, qui offre des concerts durant les heures de pointe matinales).

Des informateurs clés de toutes les catégories ont affirmé que PAC encourage les diffuseurs à offrir des expériences artistiques variées aux Canadiens. Les répondants considèrent que ce résultat est d'autant plus évident dans les régions éloignées. PAC atténue le risque lié à la présentation d'artistes, de disciplines et de genres nouveaux à des publics établis et en croissance.

Lorsque les représentants de PAC ont été interrogés sur les sept formes de diversité, ils ont affirmé être d'avis que la réussite la plus importante à cet égard concerne les artistes de l'extérieur de la province et les programmes pour les jeunes. Le domaine dans lequel le moins de progrès a été réalisé est, selon eux, celui des spectacles et des publics autochtones. Plusieurs commentaires ont été faits en vue d'expliquer cette situation : il y a peu de diffuseurs autochtones professionnels; l'exigence de PAC selon laquelle les artistes doivent recevoir une rémunération garantie rend les pow-wows inadmissibles puisqu'ils sont des compétiteurs; et les types de spectacles que PAC appuie ne sont pas encore très populaires parmi les publics des Premières nations.

Certains répondants (aussi bien de l'intérieur que de l'extérieur de PAC) laissent entendre que PAC a atteint un niveau de diversité suffisamment élevé et qu'il est maintenant temps de consolider et d'améliorer la qualité des spectacles.

Les intervieweurs ont remarqué qu'il existe divers points de vue sur la diversité parmi les répondants de PAC. Certains d'entre eux croient qu'on devrait encourager les diffuseurs à travailler dans plusieurs disciplines (ou à devenir davantage multidisciplinaires). D'autres admettent que la diversité peut être assurée par de nombreux diffuseurs à discipline unique et par une diversité d'événements tenus dans le même lieu.

5.3.2 Résultat intermédiaire : Intégration des arts

La présente section tente de déterminer si le programme a accompli son résultat intermédiaire qui vise à assurer une « plus grande intégration des arts à la vie de la collectivité ». Les sources principales d'éléments probants étaient l'examen des dossiers, l'examen des bases de données, le Sondage sur la satisfaction de la clientèle et les

questions posées aux informateurs clés. Les études de cas reflètent l'accomplissement de ce résultat.

Dans le modèle logique, il y a un seul résultat immédiat (expériences artistiques variées) qui mène à deux résultats intermédiaires (plus grande intégration et plus grande possibilité de participer). Cependant, les responsables du programme considèrent ces trois résultats comme des objectifs que les clients devraient viser directement. Autrement dit, tous trois sont, en vérité, des résultats immédiats, et l'évaluation les a abordés comme tels.

Les dossiers et la base de données du LPEC donnent à penser qu'il y a intégration considérable des arts à la vie de la collectivité. L'intégration désigne : le bénévolat; les partenariats, les commandites et les autres formes de participation locale; la couverture médiatique; les activités d'approche comme les spectacles dans les écoles, les ateliers et les programmes d'artistes en résidence; les établissements sociaux locaux (écoles, églises et salles de spectacles locales) qui sont utilisés en tant que lieux de spectacles. Même si tous ces éléments peuvent être présents aussi bien dans les petites collectivités que dans les grands centres, les éléments probants sont plus faciles à recueillir et à quantifier dans les petites collectivités.

Cet aperçu va dans le même sens que la constatation sur les partenariats qui ressort du Sondage sur la satisfaction de la clientèle. Au moins sept des dix diffuseurs artistiques et organisations festivalières affirment que le financement de PAC leur a permis de créer des liens ou des partenariats avec d'autres organisations à l'appui des activités d'approche (79 %) et des activités de développement des publics (76 %) ¹⁶. Les partenariats établis à l'appui des activités d'approche sont répandus et divers; les organisations communautaires, comme les établissements d'enseignement, sont les plus nombreuses à créer ce genre de partenariats (37 %). Plus du cinquième de ces organisations affirme que les partenariats ont été établis avec d'autres organisations communautaires (29 %), des diffuseurs de spectacles de musique (25 %), des organisations communautaires pour des activités d'enseignement (24 %) ou d'autres organisations communautaires pour des activités sociales (21 %) ¹⁷. Les constatations relatives aux « activités de développement des publics » sont semblables.

La plupart des diffuseurs interrogés (13 sur 15) ont affirmé qu'il y a « intégration des arts à la vie de la collectivité ». Les diffuseurs associaient « l'intégration à la vie de la collectivité » aux célébrations communautaires, à une participation élargie de la collectivité aux événements (bénévoles) et aux activités d'approche dans les écoles. Par exemple, Celtic Colours a lieu dans 50 collectivités du Cap-Breton, dans toutes sortes de lieux, et de nombreux bénévoles donnent de leur temps. Un autre exemple tiré des dossiers concerne encore une fois une collectivité de la Nouvelle-Écosse, qui a mis sur pied un festival de musique folk durant une période de récession économique grave. Presque tous les membres de la collectivité participent à cet événement annuel en tant que

¹⁶ Sondage sur la satisfaction de la clientèle concernant Présentation des arts Canada (PAC) et Espaces culturels Canada (ECC), rapport intérimaire, page 12.

¹⁷ Sondage sur la satisfaction de la clientèle concernant Présentation des arts Canada (PAC) et Espaces culturels Canada (ECC), rapport intérimaire, page 14.

bénévoles. Cette expérience commune est considérée comme ayant changé la vie de cette collectivité pour le mieux.

L'outil d'approche le plus unique qui a fait surface dans le cadre de l'évaluation est la composante d'agents de sensibilisation à la danse de MiBC. Chaque diffuseur qui a offert un spectacle donné par une troupe de danse désignée, embauche un agent de sensibilisation à la danse qui fait la promotion de ce genre artistique dans la collectivité. Dans l'une de ces collectivités, l'agent qui a été embauché a organisé des ateliers qui ont permis de créer un lien entre l'école secondaire et le diffuseur, et les élèves se préparent à présenter le numéro d'ouverture pour la troupe de danse.

Les entrevues et les études de cas montrent clairement que tous les diffuseurs ne perçoivent pas l'« intégration des arts » de la même manière. Par conséquent, il était impossible de mesurer ce résultat. Les réponses des diffuseurs à cette question variaient beaucoup. Certains ont parlé du « nombre de bénévoles » (dans les petites collectivités — proportion de la collectivité qui donne de son temps), d'autres, du « nombre de spectacles » offert aux publics dans une région précise.

Les représentants de PAC étaient plutôt positifs à cet égard. Plusieurs d'entre eux ont affirmé que le sens d'« intégration » est vague, et que les définitions et les indicateurs explicites ne sont pas uniformes — l'une des régions définit l'intégration comme « le travail en collaboration avec d'autres organisations qui ont des effets dans la collectivité »; une autre région assure un suivi du bénévolat et des activités de sensibilisation dans les écoles. Au bout du compte, il est difficile de mesurer l'impact du financement de PAC à cet égard parce que, comme un représentant régional de PAC l'a mentionné : « la participation de la collectivité est un produit de tout ce qui se passe dans le secteur bénévole et parmi les autres bailleurs de fonds; l'attribution est donc difficile. En outre, le résultat lui-même est difficile à mesurer. » Ils affirment que l'intégration est plus facile à mesurer dans les petites collectivités que dans les grands centres. Les représentants de PAC peuvent maintenant mettre en commun les leçons apprises en matière d'intégration sur l'application Lotus Notes du programme et les communiquer à leurs clients.

5.3.3 Résultat intermédiaire : Plus grande possibilité pour tous les Canadiens de participer

La présente section répond à la question qui consiste à déterminer si le programme a réalisé son résultat intermédiaire visant une « plus grande possibilité pour tous les Canadiens de participer à un vaste choix d'expériences artistiques ». Les sources principales d'éléments probants étaient les statistiques du programme, l'examen des dossiers, les réponses aux questions posées aux informateurs clés, le Sondage sur la satisfaction de la clientèle et le sondage auprès des demandeurs n'ayant pas obtenu de financement.

Tel que mentionné dans la section 5.3.2, même si le modèle logique indique que la « plus grande possibilité ... » constitue un résultat intermédiaire, en pratique, les responsables du programme le considèrent comme un résultat immédiat.

Selon les données du programme, depuis la création de PAC, il y a eu une augmentation du nombre de collectivités participantes. En 2001-2002, huit collectivités ont pu tirer profit de spectacles financés par le Programme d'initiatives culturelles, et 41 autres, de spectacles financés par PAC, pour un total de 121 collectivités. En 2005-2006, PAC avait presque doublé le nombre de collectivités participantes, qui a atteint le nombre de 200.

Le nombre réel de collectivités qui tirent profit du programme est plus élevé puisque les données du programme ne tiennent compte que des « collectivités d'origine » des organisations financées. Cependant, certains projets sont présentés dans de multiples lieux; en fait, deux des projets examinés avaient été présentés dans un total de 70 collectivités.

Par ailleurs, les entrevues ont révélé que certains diffuseurs créent leurs propres activités satellites de diffusion au sein de leur région. Dans le cadre de cette approche, un diffuseur financé par PAC dans une collectivité relativement grande offrirait ses services à de plus petites collectivités, probablement sans financement de PAC, dans un rayon d'environ 200 kilomètres pour établir un calendrier de diffusion. Cela permettrait à un artiste de se rendre dans la région pour présenter de multiples spectacles, plutôt que pour un seul soir. Cela faciliterait également le recrutement d'artistes qui viennent de l'extérieur de la région et permettrait des économies en ce qui concerne les frais de déplacement. Ainsi, il y a un effet multiplicateur en ce qui concerne le nombre de possibilités offertes aux Canadiens de participer à des expériences artistiques.

Les personnes interrogées provenant de toutes les catégories, ont affirmé que PAC permet une augmentation du nombre de possibilités d'expériences artistiques pour les Canadiens. Cela se fait surtout sentir dans les régions éloignées, qui ont de plus en plus accès à des expériences de ce genre. Les festivals ont peut-être un effet bénéfique particulièrement important : l'un des diffuseurs interrogés a souligné que les festivals semblent être moins intimidants pour les nouveaux publics que les spectacles traditionnels. Ils sont donc un moyen de sensibiliser et de mobiliser les publics.

Certains diffuseurs utilisent les fonds de PAC pour offrir plus d'événements gratuits, particulièrement dans les écoles, ce qui est une manière de mobiliser les publics de l'avenir, et d'élargir l'accès actuel.

Deux représentants de réseaux ont mentionné les progrès énormes accomplis dans les collectivités francophones à l'extérieur du Québec (spécialement attribués au financement offert par le volet de soutien au développement à des réseaux de tierce partie, comme Coup de pou\$\$e). La diversité, tout comme l'accès, est en croissance; « l'humour et la chanson » ne sont plus les seuls genres en vedette, et la danse contemporaine et d'autres disciplines prennent une place de plus en plus importante. Toutefois, beaucoup de progrès restent à faire à l'échelle nationale, et un grand nombre de diffuseurs moins importants ne sont toujours pas admissibles au financement du volet de soutien à la programmation.

Toutes les personnes interrogées de PAC ont été extrêmement positives à cet égard. Une mesure de l'importance croissante de cette possibilité est que, avant PAC, il n'y avait pas, au Manitoba, de diffuseurs professionnels financés par le Ministère à l'extérieur de Winnipeg. Aujourd'hui, PAC finance six diffuseurs, un festival et deux réseaux, qui

offrent des services de diffusion à l'extérieur de Winnipeg. Un représentant a résumé la situation de la manière suivante : « Il y a plus de possibilités d'expériences artistiques dans les collectivités, sur le plan du nombre et sur le plan de l'étendue géographique. Environ 52 % des fonds de PAC vont à des collectivités non urbaines. Les spectacles sont présentés plus longtemps, et il y a plus de partenariats communautaires. »

Le Sondage sur la satisfaction de la clientèle donne à penser que PAC offre un service spécial en mettant l'accent sur les petites collectivités. Le CAC est la source d'aide fédérale qui est le plus souvent utilisée après PAC; cependant, les organisations situées dans les centres urbains comptant une population de plus de 200 000 habitants sont plus susceptibles d'affirmer qu'elles ont reçu un financement plus important du CAC (53 %), par rapport aux organisations situées dans les centres urbains plus petits (22 %) (p. 32).

Tel que mentionné dans la section 5.2.4, le sondage mené auprès des demandeurs n'ayant pas obtenu de financement, a permis une interprétation possible du lien entre le financement de PAC et l'augmentation du nombre de possibilités. Il fut conclu que le manque de fonds de la part de PAC mène à une réduction des activités de marketing et à des programmes plus limités, et ces facteurs influent négativement sur la grandeur des publics.

5.3.4 Résultat à long terme

La présente section précise si le résultat à long terme suivant a été obtenu, ou s'il est susceptible d'être obtenu dans l'avenir : « contribution au fait qu'en plus d'y participer, les Canadiens bénéficient de l'accès aux activités offertes par des organismes artistiques et patrimoniaux bien dirigés, au sein de collectivités qui attachent une valeur à leur présence et qui les appuient »¹⁸. La principale source de données était les questions posées aux informateurs clés de PAC. Le sujet n'a pas été abordé dans le cadre des autres entrevues parce qu'il entraînait de longues réponses et parce que les avis formulés demeuraient très hypothétiques puisqu'il ne s'agit pas d'un résultat immédiat.

Les responsables de PAC ont expliqué que ce résultat à long terme concernait autant le programme PAC que l'influence de programmes à vocation analogue, soit Espaces culturels Canada, et surtout le Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens. Comme dans le cas de l'un des résultats intermédiaires, où il était fait mention de la possibilité, pour les Canadiens, de participer, il s'agit, pour ce résultat à long terme, de « Canadiens qui participent aux activités et en bénéficient ». Si, dans le cas de l'autre résultat intermédiaire, il est question de l'intégration des arts à la vie de la collectivité, il s'agit, dans le cas du résultat à long terme, de « collectivités qui attachent une valeur à leur présence et qui les appuient. » L'élément nouveau, qui n'a pas été abordé dans le cadre du modèle logique, est le caractère « bien dirigés » des organismes.

¹⁸ Les modalités de PAC ont été modifiées pendant l'analyse et la rédaction de la présente évaluation. En date d'août 2007, le résultat était libellé ainsi : « contribution au fait qu'en plus d'y participer, les Canadiens bénéficient de l'accès aux activités offertes par des diffuseurs, des festivals artistiques et des organismes d'appui à la diffusion bien dirigés, au sein de collectivités qui attachent une valeur à leur présence et qui les appuient. »

Les informateurs de PAC étaient appelés à se prononcer au sujet des progrès réalisés concernant les résultats à long terme. Les employés de PAC, à l'administration centrale comme dans les régions, affirment qu'ils constatent des progrès en ce qui concerne les objectifs à long terme. Les responsables ont mentionné que le fait que les bénévoles et les établissements administratifs municipaux s'engagent, signifie que les collectivités reconnaissent la valeur du milieu du spectacle et des arts local et le soutiennent.

La grille d'évaluation de PAC prévoit des points pour une saine gestion (désignée par l'expression « organismes bien dirigés » dans le résultat à long terme), et le PCAPC appuie certains clients de PAC puisqu'il améliore l'infrastructure administrative et décisionnelle. Ces facteurs poussent à croire qu'il continuera à y avoir des progrès en ce qui concerne cet aspect du résultat.

Les sondages bisannuels de PAC permettent de faire un suivi de la participation des Canadiens aux spectacles artistiques.

Les observations concernant l'effet différentiel du programme (sous-section 5.3.7) permettent de croire que le résultat à long terme sera obtenu.

5.3.5 Perfectionnement professionnel

Dans la présente section, il est question du perfectionnement professionnel dans le cadre du programme. En effet, les « outils de perfectionnement professionnel » figurent dans la rangée des activités, dans le modèle logique, tandis que les « outils développés » figurent dans la rangée des extrants. Les questions posées aux informateurs clés ont permis de recueillir des données.

Les réponses données dans le cadre de l'entrevue ont fait ressortir deux types d'aide au perfectionnement professionnel : le perfectionnement des compétences et l'échange de renseignements (habituellement aux fins de l'élaboration de programmes) par l'entremise des activités et des organismes d'appui à la diffusion, de même que par les contacts directs entre les diffuseurs et le personnel de PAC dans les régions.

PAC appuie officiellement le perfectionnement professionnel et le travail d'élaboration de programmes des diffuseurs puisqu'il leur permet d'utiliser une partie du financement de PAC à cette fin, et qu'il offre du financement à des organismes d'aide à la diffusion (qui représentent 20 des plus de 600 clients de PAC), souvent appelés les réseaux. La nature et la portée de ces réseaux varient : ils peuvent être de portée nationale, régionale ou locale, mettre l'accent sur une discipline (p. ex. le jazz), ou mettre l'accent sur un segment de la population (p. ex. les minorités francophones). Pendant les rencontres annuelles ou dans les autres événements rassembleurs, les membres peuvent assister à des ateliers, discuter des réservations de tournées, établir des réseaux officieux, et participer à d'autres activités de perfectionnement professionnel. Dans le sondage auprès des clients de PAC, on mentionne les sujets qui, selon les organismes d'aide à la diffusion, permettent d'accroître le nombre et d'améliorer la nature des activités de perfectionnement professionnel offertes aux intervenants (n=12), soit, essentiellement, les activités permettant d'élargir les publics et l'approche, d'améliorer la promotion et le

marketing, entre autres (n=11), de diversifier les programmes ou d'en accroître le nombre (n=10) et de donner naissance à une vision artistique (n=7)¹⁹.

La plupart des diffuseurs de festivals interrogés apprécient ces occasions et les trouvent très utiles. Ils ont toutefois exprimé des réserves : les diffuseurs provenant d'une région éloignée ne peuvent assister à ces événements à cause des coûts élevés, et les événements deviennent parfois trop conventionnels et figés.

Les diffuseurs de séries de spectacles interrogés, ne se comportaient pas tous de la même façon : certains assistent à des événements de perfectionnement professionnel chaque année, d'autres y assistent dans la mesure où leur budget le leur permet, et d'autres, enfin, n'y assistent jamais et se servent plutôt de leurs contacts personnels et du PCAPC.

Les points de vue des responsables de PAC sont très positifs à ce sujet. Ils constatent une grande participation, et les effets positifs de celle-ci. Voici quelques-unes des observations formulées :

- Dans certains secteurs, les débuts ont été lents, mais la participation augmente. Les diffuseurs francophones ont adopté ces activités plus rapidement que les autres.
- En plus des liens directs et des échanges qui se font pendant les rencontres de réseautage, il y a aussi les ententes de mentorat en personne qui sont de plus en plus nombreuses et qui se poursuivent parallèlement au réseau.
- Les réseaux s'échangent leurs outils professionnels; nous constatons que certains outils nationaux utiles sont adaptés avec succès à des situations locales.

PAC favorise aussi le perfectionnement des compétences et l'échange de renseignements par les contacts directs entre les diffuseurs et le personnel de PAC dans les régions, dans le cadre de ce que l'on appelle habituellement le « travail sur le terrain », par opposition au travail de bureau.

Tous ceux qui se sont prononcés à ce sujet ont affirmé que les groupes qui ont besoin de conseils et d'orientation, ou qui ont besoin d'aide pour présenter une demande convaincante, devraient avoir accès à de l'aide. Ils ne s'entendaient toutefois pas au sujet de la personne ou du groupe qui devrait offrir l'aide en question. La plupart des répondants ont affirmé que l'aide devrait être offerte par des responsables de PAC; certains estiment même qu'il s'agit de l'aspect le plus important de leur travail. Deux répondants ont mentionné que le personnel de PAC ne possédait pas toujours les qualifications requises pour offrir des conseils sur la planification des programmes et la vision artistique, et un répondant a mentionné que la capacité du programme à donner des conseils était limitée par les changements fréquents de personnel.

Le fait qu'un bailleur de fonds offre des conseils présente deux risques : les demandes risquent d'être axées sur le programme et de donner une image inexacte de ce que le

¹⁹ « Sondage sur la satisfaction de la clientèle concernant PAC et ECC », rapport préliminaire, page 5; voir aussi les pages 21 et 22.

demandeur souhaite véritablement faire, et il risque d'y avoir des conflits d'intérêts (le conseiller qui devient l'évaluateur). Un répondant a insisté pour dire que les responsables de PAC ne devraient offrir leur aide qu'au sujet de la demande en tant que telle, tandis que les autres (comme la Brigade volante du CAC) devraient offrir de l'aide pour tout ce qui touche les arts.

Les réseaux pourraient aussi être une source d'aide. Le Sondage sur la satisfaction de la clientèle ajoute un point de vue intéressant puisqu'il révèle que 74 % des diffuseurs artistiques et des organisateurs de festivals artistiques affirment que le financement de PAC leur a permis d'établir des liens ou des partenariats avec d'autres organismes à l'appui de l'élaboration de leurs programmes²⁰, ce qui vient confirmer la solide culture d'entraide qui existe dans cette collectivité. (Un informateur clé a comparé cette situation à ce qu'il a vécu dans un autre pays, où les diffuseurs se font concurrence plutôt que de collaborer, ce qui entraîne l'effondrement d'un réseau important.)

Les responsables régionaux de PAC envisagent positivement la possibilité de jouer ce rôle et l'expriment de la façon suivante :

- Pendant les visites sur place, nous posons des questions qui pourraient être posées par le comité d'examen. Nous faisons la rotation des dossiers tous les trois ans, environ, afin de garantir la neutralité et d'offrir aux demandeurs une aide nouvelle. Le personnel se rend aux événements qui permettent d'établir des contacts, participe à l'Association canadienne des organismes artistiques, etc., et transmet ses connaissances aux clients.
- Nous pouvons les aider sans qu'il y ait de risque de conflit d'intérêts à condition de ne pas leur dire quoi faire. Nous posons des questions, soulevons des préoccupations et fournissons de l'information sur ce que font les autres. Nous avons été d'une grande aide pour des populations, des localités et des genres artistiques qui recevaient moins d'aide par le passé.
- Nos conseillers disent souvent aux diffuseurs de nous soumettre leurs demandes de façon informelle afin de recevoir de nos agents de la rétroaction avant la soumission finale de la demande.
- Nous pouvons établir des liens entre leur volonté et notre mandat; c'est là un aspect de notre rôle de développement social. En fait, nous les aidons à traduire ce qu'ils comptent faire dans notre jargon administratif.

5.3.6 Résultats inattendus

Il s'agit, dans la présente section, de savoir si le programme a eu des résultats inattendus ou non intentionnels, positifs ou négatifs. Les questions posées aux informateurs clés, qui ont formulé des suggestions très variées, ont permis d'en savoir plus à ce sujet. Parmi les résultats non intentionnels les plus souvent mentionnés, il y avait le fardeau administratif et les complications auxquelles faisaient face les organismes financés parce que les chèques étaient reçus plus tard que prévu.

²⁰ Sondage sur la satisfaction de la clientèle concernant PAC et ECC, rapport préliminaire, page 12.

Parmi les résultats positifs inattendus pour les collectivités, mentionnons les retombées sur le développement économique; la création de partenariats novateurs; une meilleure qualité de vie au sein d'une collectivité plus dynamique et plus vivante; le fait que l'argent du public reste au sein d'une collectivité plutôt que d'être dépensé ailleurs; et une plus grande estime pour les arts. Deux informateurs ont souligné que, si les choses ne se déroulent pas comme prévu après que des attentes aient été créées, le programme peut avoir des résultats négatifs. L'un d'entre eux a exprimé les choses de cette façon : « l'impatience et la hâte dont les bailleurs de fonds, y compris PAC, font preuve, peuvent inciter l'infrastructure locale à essayer d'en faire trop, trop vite. On se retrouve avec un échec, et la collectivité est découragée. »

Parmi les résultats positifs inattendus pour les diffuseurs, mentionnons une plus grande reconnaissance des arts et une plus grande facilité à obtenir du financement auprès d'autres sources (optimisation). Par exemple, grâce à une évaluation positive de PAC, l'organisme Celtic Colours a reçu une aide importante d'une autre source fédérale (Société d'expansion du Cap-Breton). Dans d'autres cas, les organismes — LOMA, imagineNATIVE et le YAC — ont constaté que le soutien offert par PAC avait convaincu d'autres bailleurs de fonds.

Il peut toutefois parfois être difficile de planifier une programmation si le financement offert par PAC est moins important que prévu ou si le CAC décide de ne pas financer la tournée de l'artiste qui fait partie d'un programme financé par PAC. L'arrivée tardive des chèques peut rendre beaucoup plus complexe la gestion de la trésorerie.

Le financement offert par PAC peut servir à augmenter les honoraires des artistes. Quand ils sont rémunérés adéquatement, les artistes sentent que l'on reconnaît leur valeur et qu'ils ont une incidence sur la société. L'amélioration de la façon dont les artistes se perçoivent est l'une des répercussions positives imprévues du programme.

Le programme PAC est reconnu pour avoir incité au moins une province à modifier ses politiques de financement des arts afin qu'elle tienne compte des diffuseurs. Le financement public supplémentaire offert par cette province est donc un autre des résultats positifs inattendus du programme.

Les diffuseurs sont heureux de voir que les possibilités de perfectionnement professionnel augmentent. Cet avantage vient s'ajouter à une situation financière plus stable grâce à PAC et incite certains diffuseurs à faire carrière plus longtemps dans ce domaine. Sur le plan négatif, certaines personnes qui travaillent pour des diffuseurs trouvent que le fait de traiter avec PAC représente un fardeau administratif trop lourd; quelques informateurs ont même affirmé que l'épuisement professionnel constitue un véritable danger. Certains clients prometteurs peuvent décider de ne pas présenter de demande, ou certains demandeurs retenus par le passé peuvent décider de ne pas présenter une nouvelle demande, parce que le fardeau administratif est trop important par rapport au soutien offert par PAC. Par « fardeau administratif », les répondants désignaient habituellement la complexité des formulaires et des processus de demande, la complexité des rapports provisoires et du rapport final, et l'exigence selon laquelle le client doit, dans certains cas, fournir des états financiers pour plus d'un exercice et comportant des renseignements variés.

PAC doit aussi surmonter une difficulté imprévue : le déséquilibre de la demande au sein d'une région quand les efforts visant à attirer de nouveaux diffuseurs sont fructueux. Le programme peut se retrouver soudainement avec un trop grand nombre de bouches à nourrir : le budget total dont dispose PAC pour une région doit être partagé entre des propositions intéressantes de plus en plus nombreuses, parce que PAC soutient de nouveaux diffuseurs, en plus d'aider l'ensemble des diffuseurs à améliorer leur travail. En conséquence, il y a de plus en plus de propositions pertinentes, et la demande totale de financement augmente. Les responsables de PAC dans la région se demandent donc s'ils doivent réduire le montant de la contribution recommandé afin de pouvoir financer un plus grand nombre de projets intéressants, ou refuser de financer certains projets intéressants pour pouvoir offrir une aide concrète aux projets qui « échappent aux restrictions ».

5.3.7 Effet différentiel

La présente section traite de l'effet différentiel de PAC : quels résultats, ou quelle part des résultats, sont attribuables à PAC et n'auraient pu être obtenus autrement? Certains des commentaires formulés sont tirés des discussions avec les informateurs clés et avec les informateurs des études de cas, de même que du sondage auprès des demandeurs n'ayant pas obtenu de financement. D'autres ont été formulés par les évaluateurs.

Les responsables de PAC estiment que la plupart des clients de PAC survivraient sans le programme mais ne réussiraient pas aussi bien. Ils considèrent toutefois que certains diffuseurs professionnels de très petite taille, en régions éloignées ou d'orientation autochtone pourraient devoir mettre fin à leurs activités. Le principal apport de PAC, en plus de l'importance accordée aux résultats escomptés, est une plus grande stabilité pour les diffuseurs établis et la diminution des risques associés aux programmes novateurs. PAC a, entre autres, permis à certains diffuseurs de voir le jour (par l'entremise du volet de soutien au développement, dans bien des cas). Il a aussi aidé ces diffuseurs et d'autres diffuseurs à accroître leur professionnalisme bien plus rapidement que s'ils n'avaient pas reçu l'aide du programme.

Dans le cas des diffuseurs dont les programmes respectaient déjà les critères et les objectifs de PAC, le financement n'a pas eu d'effet différentiel. Cependant, comme l'illustrent certaines études de cas, le financement offert par PAC a permis à certains diffuseurs d'élargir certaines activités très prisées par PAC (VECC), tandis que d'autres projets, comme Celtic Colours, ont pris de nouvelles orientations en fonction des critères de PAC.

L'un des diffuseurs a affirmé que PAC était essentiel pour lui et qu'il devrait « fermer boutique » sans son aide. D'autres affirment que PAC a une grande incidence pour eux, même si le programme n'est pas essentiel : PAC a permis une croissance plus rapide des festivals; certains programmes seraient de moins grande envergure et moins novateurs, et ne présenteraient que des artistes déjà en tournée; depuis que des spectacles de qualité sont présentés dans des collectivités éloignées, le public se sent moins isolé et n'a pas à se rendre dans une grande ville pour vivre de telles expériences; sans PAC, il serait plus difficile, voire impossible, de continuer à favoriser l'évolution de l'auditoire; les critères aident les diffuseurs à voir au-delà de l'excellence artistique uniquement et à trouver les

façons d'établir un lien avec le public; chez les diffuseurs qui ont fait part de leurs pratiques exemplaires, PAC a entraîné un plus grand nombre d'occasions d'apprentissage.

Les responsables de PAC ont aussi mentionné la création de nouveaux réseaux (il y en avait déjà un pour le milieu du jazz; il y en a maintenant pour la musique du monde et la musique folk); le fait que les diffuseurs, surtout les nouveaux, sont plus professionnels; le financement supplémentaire offert aux projets financés par PAC, puisqu'un financement de PAC est perçu comme une assurance de qualité, et le fait que des artistes canadiens se rendent de plus en plus dans différents endroits pendant leurs tournées.

Tel que mentionné plus tôt, les organismes dont la demande de financement dans le cadre de PAC n'a pas été retenue n'ont pas renoncé à leurs plans, mais ils ont mentionné que l'absence de financement de PAC les avait empêchés de diversifier leur programme autant qu'ils l'auraient voulu et de créer des occasions d'approche et de réseautage. En outre, ils étaient nombreux à croire que l'absence de financement de PAC avait eu une incidence sur le nombre de spectateurs, essentiellement parce qu'ils avaient mis un frein à la commercialisation des événements.

Une des difficultés en ce qui concerne l'effet différentiel est que, pour les clients dont le budget est très important (plusieurs millions de dollars), le financement offert par PAC représente un si petit pourcentage du budget qu'il n'est pas logique d'attribuer quelque effet que ce soit à ce financement, à moins que les liens avec le programme soient vraiment précis²¹.

5.3.8 Faire connaître les objectifs du programme à l'aide de soutien au développement et d'autres moyens

La présente section met l'accent sur les moyens utilisés par PAC pour faire connaître ses objectifs. Qu'est-ce que le programme fait afin d'agir de façon proactive, en comparaison au mode réactionnel face aux demandes des réseaux et des diffuseurs actuels? Les résultats obtenus dans le cadre des études de cas et des entrevues avec les informateurs clés montrent des évidences importantes.

La plupart des demandes sont présentées par des diffuseurs existants et des réseaux de soutien. Elles sont traitées dans le cadre du volet « Programmes » de PAC, responsable de la majorité du financement (environ 95 %). Lorsqu'il faut développer de nouvelles capacités de diffusion ou d'appui à la diffusion pour atteindre les objectifs de PAC, les

²¹ Après avoir annoncé, en septembre 2007, une importante augmentation de son financement, PAC fait face à une autre difficulté en ce qui concerne l'effet différentiel. Si d'importants festivals peuvent recevoir jusqu'à 500 000 \$, voire plus, dans des situations exceptionnelles, PAC doit déterminer les éléments qu'ils devront fournir pour prouver que ce montant important a entraîné des résultats proportionnels supérieurs aux résultats obtenus quand le financement n'était que de 200 000 \$ au maximum. PAC doit évidemment tenir compte des budgets totaux avant de déterminer les nouveaux résultats escomptés compte tenu de l'augmentation de l'aide de PAC. Si le financement de PAC augmente mais que celui offert par d'autres bailleurs de fonds diminue de façon proportionnelle, on ne peut raisonnablement s'attendre à un changement des résultats nets.

responsables du programme peuvent agir de façon proactive dans le cadre du volet « Développement ».

Dans les régions, le volet de soutien au développement représente de 0 % à plus de 10 % du financement offert; la moyenne nationale est d'environ 5 %. Chaque région ne peut consacrer plus de 250 000 \$ par année pour le développement. Le financement prévu pour le développement mais non utilisé à cette fin peut être réaffecté aux programmes.

Des études de cas ont porté sur deux projets de développement. L'un d'entre eux (Coup de pou\$se) favorise l'établissement et la consolidation des diffuseurs en régions éloignées qui s'adressent à des collectivités de langue officielle en situation minoritaire. L'autre projet (MiBC) favorise les tournées en régions éloignées, les activités d'approche dans la collectivité et l'évolution des diffuseurs²². Il s'agit d'exemples probants de l'utilisation stratégique, par PAC, de la capacité de développement : dans les deux cas, la région a déterminé que, pour répondre à certains besoins importants non satisfaits, il fallait conclure une entente unique et pouvoir profiter de la souplesse qu'offre le volet de soutien au développement²³.

Les régions qui reçoivent du financement de PAC utilisent le volet de soutien au développement de façon très réfléchiée et stratégique (non réactive)²⁴. Elles adoptent des méthodes divergentes; par exemple, certaines passent par un tiers qu'elles financent pour qu'il s'occupe du développement, tandis qu'une autre préfère que ses propres représentants s'occupent des démarches et de l'encadrement. Cependant, plusieurs gestionnaires de PAC ont affirmé que le programme en était à l'étape de la « consolidation » et qu'il a de moins en moins besoin de s'occuper du développement de nouveaux diffuseurs. Il n'est pas pertinent ni juste de favoriser la création de nouveaux diffuseurs qui, après avoir terminé avec succès la période de développement, ne seront probablement pas capables d'obtenir du financement dans le cadre du programme. En fait, la durabilité constitue la principale préoccupation en ce qui concerne le volet de soutien au développement, et peu d'informateurs clés, dans chaque catégorie, l'ont mentionné. PAC disposera-t-il d'un budget suffisant pour aider tous les diffuseurs à qui il permet de voir le jour, ou est-ce qu'un nombre croissant de clients devront se contenter d'une part de plus en plus petite d'un financement qui ne change pas? Pourrait-on envisager des dispositions de temporisation ou de sortie afin de limiter l'aide offerte aux clients importants qui n'ont pas vraiment besoin d'une aide financière, mais qui continuent à en faire la demande et à voir leur demande accueillie? On doit aussi se demander à quel point le domaine de la diffusion est saturé.

²² L'une des caractéristiques dignes de mention de MiBC est la collaboration réussie entre le CAC, qui se préoccupe de la situation des artistes (les troupes de danse contemporaine en C.-B. ont besoin de travail), et PAC, qui s'occupe davantage des diffuseurs, du public et des collectivités; il s'agit, en fait, d'un partenariat qui unit les aspects de l'« offre » et de la « demande » de la diffusion.

²³ Le fait que les propositions de développement ne soient pas soumises aux délais du 30 avril et du 30 septembre, qui s'appliquent aux propositions de programmes, est un exemple de souplesse.

²⁴ Même la région où il n'y a aucun projet qui entre dans le volet de soutien au développement finance, en réalité, des projets de ce type parce qu'elle juge qu'ils sont importants d'un point de vue stratégique. La région n'annonce pas de volet de soutien au développement officiel afin de ne pas susciter d'attentes en ce qui concerne la volonté de PAC d'offrir de l'aide pour la création d'un grand nombre de nouveaux organismes de diffusion.

Il est important de souligner que le volet de soutien au développement est l'une des nombreuses façons, pour le programme, de faire connaître ses objectifs²⁵. À la suite des entrevues, il a été possible de déterminer les techniques suivantes qui s'avéraient toutes adéquates pour faire connaître le programme :

- Financement d'organismes d'appui à la diffusion (« réseaux ») afin qu'ils agissent comme tiers responsables de la prestation : ils défendent leurs propres intérêts, ils encadrent les diffuseurs moins expérimentés, et ils peuvent financer de nouveaux diffuseurs de petite taille qui n'ont pas encore accès à l'aide de PAC parce qu'ils ne sont pas encore constitués en personne morale ou qu'ils organisent moins de trois spectacles par année.
- Établir des liens entre les événements rassembleurs et des cours de perfectionnement professionnel et de réseautage, de même que des ateliers, afin de faire connaître les objectifs de PAC. Les organismes d'appui à la diffusion qui reçoivent du financement de PAC peuvent s'en occuper.
- Permettre un contact direct entre les employés de PAC et les clients (grâce au travail sur le terrain); il s'agit d'un aspect très important : « Notre personnel local encadre les diffuseurs inquiets et leur fait des propositions pour les aider à innover. » Certains employés aiment particulièrement favoriser le développement et l'engagement local plus poussés²⁶. De nombreux clients interrogés dans le cadre des études de cas ou à titre d'informateurs clés ont vanté les mérites des employés de PAC à l'échelle locale et ont souligné leur diligence et leur obligeance. Selon le Sondage sur la satisfaction de la clientèle, plus des trois quarts des organismes financés dans le cadre de PAC étaient satisfaits du travail effectué par les agents de programme de Patrimoine canadien avec lesquels ils ont travaillé.

5.3.9 Recherche stratégique dans le cadre du programme

La présente section met l'accent sur la recherche stratégique effectuée par PAC. Elle entre dans les catégories « Activités » et « Extrants » du modèle logique. Les données sont tirées de l'analyse des données secondaires et des réponses fournies par les informateurs clés.

Selon les entrevues, certains employés de PAC en région connaissent la recherche stratégique du programme, mais d'autres ne la connaissent pas. Les premiers ont mentionné des études portant sur des disciplines artistiques en particulier et ont déclaré qu'il y a un certain suivi régional, par genre, qui est effectué. Deux employés ont mentionné que le SGISC et d'autres bases de données contenant de l'information opérationnelle peuvent être utilisés pour la recherche : « [...] la recherche stratégique

²⁵ Quelle que soit la méthode employée, le « développement » de nouvelles capacités doit se faire de façon judicieuse. Un diffuseur a fait la mise en garde suivante : « PAC doit agir très prudemment. Dans une petite ville où le milieu de la diffusion est limité, on refait probablement les mêmes activités depuis des années. Les activistes du milieu des arts et le public ont leurs habitudes. Il faut beaucoup de courage pour mettre la ville sens dessus dessous : on risque de se mettre à dos les diffuseurs et le public. Vouloir apporter de nombreux changements trop rapidement peut se révéler catastrophique. »

²⁶ Selon plusieurs entrevues, une expérience des programmes sociaux ou socioculturels (comme des programmes de multiculturalisme) offre une bonne formation pour s'acquitter de cette tâche.

permet de connaître avec précision les changements. Il existe beaucoup de données statistiques, mais PAC n'a pas pu beaucoup les utiliser à cause d'un manque de ressources. »

Les responsables de PAC à l'administration centrale mentionnent de nombreuses études, y compris des études qui ont permis de formuler la façon dont PAC aborde la danse contemporaine. Il semble que ces études incluaient divers types de méthodes, y compris des sondages d'opinion et des rapports sur des consultations (par exemple avec des collègues du CAC)²⁷.

Comme l'a révélé l'analyse des données secondaires, Statistique Canada ne recueille pas de données qui permettraient d'effectuer un suivi des diffuseurs ou des répercussions de PAC. En comparaison, l'Observatoire de la culture du Québec recueille des données sur le nombre réel de diffuseurs, les recettes totales et la ventilation des recettes selon la source des fonds publics. Il fournit aussi le nombre total de spectacles professionnels pour chaque discipline. De telles données à l'échelle nationale permettraient d'effectuer un suivi du rendement de PAC, de savoir en quoi son environnement évolue, et de déterminer sa pertinence, et l'accès des Canadiens aux spectacles.

5.4 Solutions de rechange

Introduction

Une section portant sur « La rentabilité et les solutions de rechange » avait été prévue à l'origine pour l'évaluation. Pendant la planification, le Groupe de travail sur l'évaluation a demandé que l'on aborde de nouveaux sujets en ce qui concerne l'efficacité du programme, particulièrement les changements apportés à l'exécution du programme à la suite de l'évaluation formative. Par ailleurs, tel que mentionné précédemment (section 4), l'équipe d'évaluation et le Groupe de travail sur l'évaluation se sont entendus pour dire qu'il était plus important d'examiner les résultats que de faire une enquête poussée sur la rentabilité.

En conséquence, la présente section vise à déterminer s'il existe des solutions de rechange générales au PAC, c'est-à-dire des programmes de conceptions différentes qui permettraient d'atteindre les mêmes objectifs.

L'analyse de l'exécution actuelle du programme révèle qu'il s'agit d'un problème. Malgré les efforts déployés depuis l'évaluation formative, les processus de demande et de production de rapports sont perçus comme exigeants. Le traitement des demandes au sein de PAC et la vérification des rapports exigent trop de temps. L'équipe d'évaluation s'est aussi dite préoccupée par les lacunes que présentent les procédures et les systèmes d'information électroniques.

²⁷ De nombreuses parties intéressées, en plus des clients et des responsables de PAC, peuvent proposer des sujets pour la recherche stratégique. Pensons, par exemple, à la Fédération culturelle canadienne française (FCCF), à l'« Observatoire de la culture » du Québec, Cultural Scope, le Programme des langues officielles de PCH et les associations de l'industrie culturelle.

Il faut garder en mémoire que les objectifs de PAC sont complexes et ambitieux. Pour les atteindre, les clients et les responsables du programme doivent consacrer beaucoup de temps et d'efforts afin, par exemple, de soumettre des propositions valables, de les évaluer et de faire un suivi des résultats par l'entremise des rapports. Si une méthode plus simple était adoptée afin de réduire le temps et les efforts requis — par exemple, un responsable régional de PAC a parlé d'un bailleur de fonds public qui se contentait de fournir un pourcentage établi du budget total du client —, on discuterait peu, voire pas du tout, des plans, et on rendrait peu compte des résultats en ce qui concerne chaque objectif, comme la diversité et un plus grand engagement.

Solutions de rechange

La présente section traite des solutions de rechange au PAC tirées de l'analyse documentaire et des entrevues avec les informateurs clés.

En général, il ne se trouve pas, à l'échelle internationale, de solutions de rechange au PAC qui permettraient d'atteindre les mêmes objectifs. Cependant, le Canada n'est pas le seul pays à établir des liens entre objectifs sociaux et soutien de la diffusion artistique. En fait, certaines administrations ont des objectifs sociaux encore plus précis que ceux du Canada²⁸. Par exemple, le Royaume-Uni a reconnu que, en raison de l'évolution du tissu social et des tendances démographiques du pays, il faut déployer des efforts stratégiques et mettre en place des programmes ciblés afin de toucher les nouveaux segments cibles du grand public. L'organisme Arts Council England a élaboré certaines stratégies particulières permettant de toucher des auditoires cibles bien précis, comme les membres d'une minorité visible, les jeunes qui risquent de récidiver, les personnes invalides, et les secteurs des arts et de la santé. Il a aussi élaboré une stratégie de diffusion de grande qualité, puisqu'il organise des tournées et qu'il distribue les œuvres artistiques à l'aide de tous les moyens et de toutes les technologies dont il dispose, y compris la technologie numérique.

L'analyse documentaire permet de conclure qu'il serait pertinent d'ajouter à PAC la capacité de favoriser le soutien ou le renforcement du secteur de la diffusion sans qu'il soit question du financement public offert par des programmes de soutien aux arts. Par exemple, pourrait-on apporter des changements fiscaux afin d'aider ce secteur? PAC pourrait-il offrir des services visant à aider les diffuseurs à établir des partenariats ou à obtenir plus facilement du financement de sources privées?

Les réponses données à l'entrevue concernaient essentiellement des améliorations (comme l'adoption d'un financement pluriannuel), et non des solutions de rechange. Le sujet est abordé dans la sous-section qui suit.

²⁸ Selon un responsable de PAC, PCH doit se montrer plus dynamique pour approfondir sa vision et tenter d'atteindre les objectifs de PAC : « Si nous ne répondons plus aux besoins, par exemple en ce qui concerne la diffusion d'œuvres artistiques autochtones, et que PAC ne dispose pas des ressources requises, comment pouvons-nous faire pour rassembler nos forces et régler le problème, et non se désintéresser de la question? »

La plupart des répondants ont une grande confiance envers le programme²⁹. La seule solution de rechange qui ait été mentionnée plus d'une fois concernait une méthode semblable au CAC pour soutenir les diffuseurs, méthode perçue comme une façon directe de juger de l'excellence des diffuseurs à long terme et de leur offrir du financement en conséquence, et non comme une méthode liée aux plans et qui reflète les objectifs des politiques publiques. Cependant, après des discussions plus poussées, les personnes interrogées reconnaissaient que des comités d'évaluation par des pairs auraient beaucoup de difficulté à juger d'une telle chose, particulièrement dans le cas des événements multidisciplinaires, et que cela ne permettrait pas de créer ou de renforcer la capacité de produire des spectacles.

Même si elles n'ont été mentionnées qu'à une occasion, quatre propositions méritent d'être soulignées :

- Établir des critères en fonction du style de spectacle le plus présent au sein d'un groupe ne recevant pas suffisamment de services. Par exemple, trouver une façon d'aider à la présentation de spectacles autochtones pendant des pow-wows, ce qui est impossible si l'on tient compte des exigences actuelles puisque les diffuseurs professionnels ne reçoivent pas de montants garantis.
- Limiter l'admissibilité aux formes d'art qui supposent des spectacles en direct³⁰.
- Favoriser un lien entre la prestation artistique et des enjeux nationaux importants. Par exemple, créer un sous-programme pour les spectacles qui visent la sensibilisation à l'environnement (ce que l'on appelle l'« éco-art »).
- PAC s'adresse aux diffuseurs, mais ceux-ci sont aussi, de plus en plus souvent, producteurs, co-producteurs ou collaborateurs à la production. Il s'agit peut-être d'un signe de réussite et de croissance, qui signifie que la collectivité des diffuseurs est en meilleure santé. Cependant, il peut être difficile de distinguer le rôle de diffuseur de celui de producteur, ce qui rend plus confuse l'admissibilité à du financement dans le cadre de PAC; il s'agit toutefois d'une bonne nouvelle pour cette collectivité — une plus grande collaboration et des compétences accrues.

Tel que mentionné précédemment (sous-section 5.2.2), PAC est considéré comme un complément à d'autres programmes fédéraux, ou à des programmes offerts par d'autres administrations. Personne n'a proposé que le programme en entier ou une partie de celui-ci soit transféré aux provinces.

²⁹ « La plupart des programmes fédéraux ne s'adressent pas aux petites entités comme la nôtre. Pour nous, PAC est idéal. Il nous donne la liberté requise pour nous occuper sérieusement des objectifs de nos programmes novateurs, qui sont les mêmes que les objectifs du programme. » « Le PAC veut prouver sa pertinence au gouvernement alors que le milieu lui, est convaincu de la pertinence du PAC. »

³⁰ Pour PAC, les changements souhaitables sont plus susceptibles de survenir au sein des collectivités canadiennes si le public a un contact avec des créateurs et des artistes en direct, plutôt qu'avec des formes d'art qui n'incluent pas un tel contact, comme l'art visuel, la littérature, le cinéma et les nouveaux médias, dont les créateurs peuvent être absents.

6. Conclusions

Le programme PAC joue un rôle important : il permet d'offrir des expériences artistiques variées, il favorise l'intégration des arts au sein des collectivités, et il offre aux Canadiens un plus grand nombre d'occasions de participer à des expériences artistiques très variées. Les pays qui ont été utilisés à des fins de comparaison reconnaissent, tout comme le Canada, que ce rôle doit être joué par le gouvernement. Les pays évolués perçoivent les arts comme une partie intégrante de leur identité et de leur capital social. Parmi les programmes fédéraux qui appuient les arts, PAC est le seul à mettre l'accent sur les diffuseurs et sur le public. Il serait difficile de remplacer le financement de PAC par une augmentation correspondante d'autres sources de fonds publics parce que les commandites et la vente des billets ont un potentiel de croissance limité, et que les producteurs de spectacles commerciaux évitent les risques — ils s'assurent d'un rendement de leurs investissements en mettant l'accent sur les grands centres et en offrant des productions plus sûres.

Pour les bénéficiaires de PAC, le programme a, de toute évidence, atteint ses objectifs.

Cependant, il est aussi clair que PAC doit régler d'importants problèmes administratifs. L'examen des dossiers et des bases de données du Ministère a mené aux mêmes conclusions.

Complémentarité et caractère unique

PAC est complémentaire à d'autres programmes publics dans tous les ordres de gouvernement et, quand des partenariats actifs ont été établis, il collabore avec eux. Il est probablement possible d'établir des partenariats à plus grande échelle.

Le fait d'établir des partenariats permet, entre autres, d'établir que PAC n'a pas à devenir semblable à d'autres programmes. Certaines personnes interrogées ont affirmé, de façon implicite mais aussi, parfois, explicite, qu'elles aimeraient un tel changement, c'est-à-dire qu'elles souhaitent que PAC s'appuie sur des formules très simples et faciles à appliquer pour prendre des décisions, ou qu'il devrait devenir un programme axé sur le mérite et incluant des examens par les pairs, un peu comme le CAC. Cependant, il n'y aurait plus, alors, de programmes qui encouragent et appuient la présentation des spectacles à des auditoires dans des collectivités en particulier dont les besoins socioculturels sont bien précis. PAC répond clairement à une décision d'intérêt public d'établir des liens entre les arts de la scène et les besoins du public et des collectivités d'un point de vue socioculturel (et non simplement artistique). PCH possède de nombreuses années d'expérience dans l'exécution de programmes socioculturels et de programmes de soutien aux arts; il s'agit là de la situation idéale pour exécuter un programme comme PAC.

Viabilité et traitement égal

Les responsables de PAC et les autres informateurs perçoivent tous PAC comme une victime de sa propre réussite. Il est encombré de projets pertinents; s'il annonce un

financement maximal de 25 % pour la plupart des projets, l'aide moyenne offerte par projet atteint en fait environ 10 %. En outre, PAC consacre une grande partie de ses fonds à répondre aux besoins de groupes importants et bien établis, alors que le fait de verser une partie de cette aide à d'autres bénéficiaires dans des régions où les services sont insuffisants permettrait davantage d'atteindre les objectifs du programme.

Les responsables ont soulevé la question de la « relève », de la « porte de sortie » ou du « retrait progressif » du programme. PAC n'a pas encore prévu de méthode générale et n'a fait que reconnaître qu'il est important de discuter de cette question avec les organismes touchés et d'éviter d'agir de façon précipitée.

La question de l'inégalité du traitement est une question connexe pertinente. Les décisions concernant l'aide financière offerte par PAC sont prises en fonction de l'environnement local, ce qui signifie que des clients tout à fait semblables peuvent être traités de façon très différente d'une région à une autre. Évidemment, les clients préfèrent avoir le plus de financement possible. Il n'est donc pas étonnant qu'un client se demande pourquoi un autre client ayant les mêmes caractéristiques que lui dans une autre région reçoit plus de financement. C'est souvent parce que les conditions ne sont pas les mêmes dans les deux régions, mais cette explication ne répond pas à leurs attentes. Les employés de PAC posent aussi des questions semblables à une plus grande échelle, au sujet de la façon dont le budget total du programme est divisé entre les régions et à l'échelle du pays. L'équipe d'évaluation constate une contradiction fondamentale : PAC sert autant à renforcer les capacités existantes de diffusion (et les capacités de présentation, étant donné que les fonds offerts par PAC peuvent servir à compléter les honoraires des artistes) qu'à soutenir la création de nouvelles capacités de diffusion là où elles sont le plus requises. Quelle part du financement devrait être consacrée aux capacités nouvelles et aux capacités existantes? Il n'y a pas de réponse toute faite à cette question. Cela devrait toutefois faire l'objet d'un vaste débat au sein du programme, et les responsables qui se sont dévoués au programme devraient savoir que leur expérience peut permettre d'y répondre.

Objectifs et modèle du programme

Les objectifs du programme sont les suivants :

- fournir de l'argent aux diffuseurs qui respectent certaines lignes directrices, y compris une série de critères pondérés;
- offrir un financement qui ne dépasse pas un certain pourcentage du budget total du projet afin que PAC ne soit pas le seul bailleur de fonds, ni même le principal bailleur de fonds;
- les activités financées (spectacles, activités d'approche, réseautage, etc.) permettront au programme d'obtenir ses résultats à long terme.

Les objectifs énoncés ci-dessus font implicitement partie du modèle logique, mais certains éléments importants sont absents du modèle ou ne sont pas clairs, par exemple :

- on n'y trouve pas les résultats de la recherche stratégique et des outils de perfectionnement professionnel;

- on n’y mentionne pas la qualité, l’excellence ou le mérite artistique, même s’il s’agit d’un des critères pondérés;
- la qualité de la direction est un autre critère pondéré, mais il n’est mentionné qu’à l’étape des résultats à long terme;
- en ce qui concerne le volet de soutien au développement, le modèle devrait illustrer de quelle façon PAC s’y prend pour faire connaître ses objectifs de façon proactive.

Définitions, compréhension et utilisation constante des termes clés

En raison d’une terminologie particulière, les documents sur le programme peuvent parfois être difficiles à comprendre. Par exemple, le terme « programmes » inclut des projets qui n’offrent pas de programmes.

On ne semble pas comprendre clairement, dans les régions, la mesure selon laquelle chaque diffuseur (même les diffuseurs qui s’occupent d’une seule discipline artistique) doit être encouragé à diversifier ses programmes. Doit-on évaluer la diversité de l’expérience artistique en fonction de ce qui est offert, en général, dans une collectivité, ou en fonction de ce qu’offre chaque diffuseur? Le terme « multidisciplinaire » doit-il servir à décrire un diffuseur unique ou un groupe de diffuseurs spécialisés? PAC devrait se prononcer à ce sujet afin de permettre une compréhension uniforme de ce concept clé.

Il est essentiel de définir de façon suffisamment précise le concept d’expériences artistiques variées, de même que d’autres termes, puisque ces concepts servent à évaluer les résultats. Par exemple, une grande part de l’information sur la diversité recueillie par PAC l’est à l’aide de cases à cocher dans le formulaire de demande. L’équipe d’évaluation s’est dite préoccupée par la fiabilité de ces données. Il semble que la plupart des diffuseurs cochent la case selon laquelle leur auditoire est varié sur le plan culturel; cette case est si souvent cochée qu’il serait souhaitable de valider cette donnée (comme toutes les données qui sont le résultat d’une auto-évaluation, d’ailleurs). De plus, bon nombre de clients de PAC affirment aussi s’adresser aux jeunes, même si, pour eux, l’essence du mot « jeunes » est souvent plus large que pour PAC (âge scolaire, de 4 à 18 ans). Selon les rapports des clients, le jeune public est, pour eux, parfois composé de personnes de 18 à 35 ans, de 15 à 25 ans, ou de personnes ayant jusqu’à 40 ans. Enfin, quand les clients déclarent le nombre de bénévoles, ils déclarent parfois le nombre de personnes qui ont agi à titre bénévole, mais aussi parfois le nombre d’heures de bénévolat. Étant donné que le bénévolat est une mesure substitutive permettant d’évaluer l’intégration communautaire, il serait souhaitable que les déclarations à ce sujet soient uniformisées.

Le concept de « collectivité » n’est pas bien défini, et le nombre actuel constitue probablement une sous-estimation du nombre de collectivités où il y a des spectacles financés par PAC. Deux exemples le prouvent : un projet qui est présent dans 50 collectivités de la Nouvelle-Écosse a été inscrit comme projet présent dans une collectivité, et il en va de même pour un projet national conçu pour 20 collectivités. Ces deux projets, mis ensemble, ont servi 70 collectivités en 2005-2006, et non deux collectivités.

Enfin, il serait utile de définir le terme « plus grande intégration » afin de distinguer le résultat escompté (plus grande sensibilisation? public plus nombreux? plus de partenariats avec des entreprises et des bénévoles?) des moyens choisis pour y parvenir (activités d'approche et de commercialisation?) et des éléments qui prouvent que les mesures prévues ont été prises.

Récapitulation

Ces trois commentaires, formulés dans le cadre d'entrevues, résument les nombreux points de vue exprimés ouvertement à l'équipe d'évaluation :

La beauté du programme est toujours présente, mais la frustration liée à la présentation d'une demande l'est aussi.

un diffuseur client de PAC

Le programme PAC fait preuve de patience; il sait qu'il faut du temps pour construire un auditoire et renforcer ses capacités. Il semble s'occuper principalement de fournir le plus d'argent possible à ses clients, et non de consolider sa propre administration.

un diffuseur client de PAC

Le fait d'exprimer et d'extérioriser ses sentiments fait partie intégrante de l'expérience humaine. Quand de brillants artistes le font sur une scène, cela a une incidence incroyable sur le public.

un gestionnaire régional de PAC

7. Recommandations et réponse de la gestion

Les recommandations suivantes sont formulées dans le but d'améliorer la composante administrative du programme tout en conservant sa vision et ses objectifs.

Il est primordial de rendre la théorie du programme PAC plus claire et transparente. Une théorie plus étoffée permettrait, entre autres, d'expliquer clairement pourquoi l'on s'attend à ce que le programme produise les résultats escomptés, d'encourager une meilleure gestion et de meilleures mesures du programme, et de justifier les décisions en matière de financement en s'appuyant sur les priorités relatives des objectifs du programme.

Recommandation #1 :

Les responsables de PAC doivent examiner le modèle logique du programme afin de rendre la théorie plus claire. Cet examen devrait établir plus clairement les liens de cause à effet observés entre les activités et les extrants et par le biais de la chaîne de résultats que le programme doit entraîner. L'examen doit aussi inclure une description des milieux dans lesquels le programme est exécuté (particulièrement les milieux gouvernemental, financier et artistique) et des facteurs qui favorisent la réalisation des objectifs du programme ou qui nuisent à celle-ci.

- 1.1 À partir d'une nouvelle logique de programme, il faut communiquer clairement les attentes réalistes du programme à ses clients et intervenants.
- 1.2 Les concepts et les termes essentiels à la compréhension du programme (comme les disciplines artistiques, l'expérience et la qualité artistiques, le soutien non financier et les initiatives bénévoles), de même qu'aux communications au sein du programme et avec ses intervenants (comme les jeunes, les divers auditoires et les collectivités³¹), doivent être définis de façon suffisamment précise pour que les attentes soient les mêmes pour tous et pour qu'il y ait le moins possible de problèmes de communication.

Réponse de la gestion – Recommandation acceptée

Le programme PAC doit être renouvelé au 1^{er} avril 2010. Dans le cadre de son renouvellement, le PAC procédera à une révision en profondeur de son modèle logique de même que de la terminologie et des concepts essentiels à la compréhension du programme pour pouvoir être en mesure de communiquer clairement ses attentes et ses objectifs à toutes les parties intéressées.

Calendrier de mise en œuvre : automne 2009

³¹ Pour les responsables du programme et ses clients, les collectivités qui profitent du service devraient être toutes les collectivités au sein desquelles les activités de diffusion ont lieu, et non seulement la collectivité d'attache du diffuseur.

Recommandation # 2 :

Améliorer l'efficacité de l'administration :

- 2.1 De concert avec tous les bureaux touchés, passer en revue les processus de chaque étape dans le but de réduire le délai entre la réception des demandes et le moment où les clients reçoivent le premier paiement. Préparer un schéma du déroulement des étapes pour chaque secteur d'activités. Ces mesures peuvent notamment permettre de mesurer le rendement et d'améliorer l'efficacité du programme.
- 2.2 Mettre en place le plus rapidement possible des façons de présenter des demandes et des rapports en direct.
- 2.3 Simplifier le contenu des demandes et des rapports (p. ex. moins de questions, moins de répétitions, et normes de rapport qui correspondent aux exigences minimales du Conseil du Trésor), de même que leur forme (p. ex. les modèles, les formulaires électroniques et la possibilité de réutiliser des données archivées dans le cas d'organismes qui n'en sont pas à leur première demande à PAC et pour ceux qui présentent des demandes à plus d'un programme de PCH).

Réponse de la gestion : Recommandation acceptée en principe *

En collaboration avec tous les bureaux touchés, le PAC a élaboré un plan d'action visant à revoir les processus administratifs du programme de manière à :

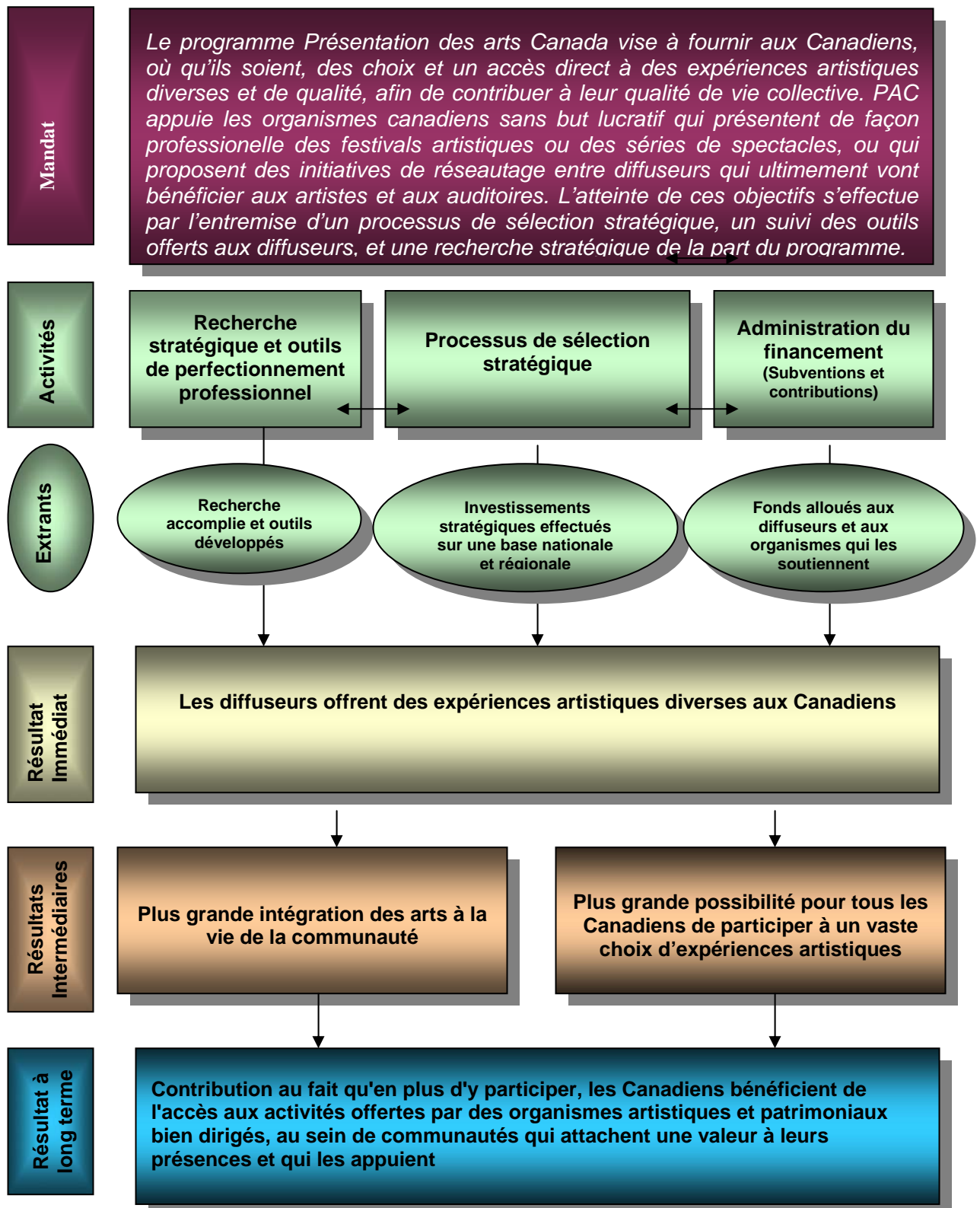
- améliorer l'efficacité du programme à toutes les étapes ;
- consolider et simplifier la reddition de comptes en ce qui concerne les résultats;
- simplifier les exigences des processus de demande et de rapport pour les demandeurs.

Le renouvellement des modalités permettra d'achever pleinement ces mesures. D'ici là, nous procédons à leur mise en œuvre par étape. Notre travail s'appuie sur les recommandations du Groupe d'experts indépendant sur les programmes de subventions et de contributions.

Calendrier de mise en œuvre : 31 mars 2010.

(* La mise en œuvre de la recommandation sur les demandes et rapports en direct est conditionnelle à des modifications à la politique ministérielle en vigueur.)

Annexe 1 : Modèle logique



Annexe 2 : Grille d'évaluation (sources de données multiples)

La plupart des données ont été recueillies par des méthodes subjectives. Afin d'accroître la fiabilité des conclusions qui seront tirées, les données recueillies à l'aide d'un certain nombre de méthodes diverses ont été appliquées de façon indépendante à un ensemble unique d'éléments à évaluer. Le fait que les constatations générales aient été tirées à partir de résultats obtenus à l'aide d'au moins deux méthodes permet d'accroître leur fiabilité.

Tableau 4 : Sources de données multiples

Méthodes — voir la légende à la fin du tableau	EDoc.	EDos.	BD	ADS	AD	EIC	SR	SNR	EC
Questions et enjeux d'évaluation									
1. Pertinence et bien-fondé du programme									
1.1 a) Le contexte ou l'environnement du programme a-t-il changé depuis sa création en 2001 et, le cas échéant, de quelle façon?	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.1 b) A-t-on encore besoin de PAC?	✓	✓	✓	✓		✓			✓
1.2 L'intervention du gouvernement fédéral est-elle justifiée?					✓	✓			
1.3 Dans quelle mesure le programme est-il harmonisé avec les priorités ministérielles et gouvernementales, y compris avec les objectifs stratégiques du Ministère?	✓	✓			✓	✓			
2. Résultats et réussite du programme									
2.1 Dans quelle mesure le programme obtient-il les résultats immédiats et intermédiaires escomptés?	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓
2.1 a) Résultat immédiat : « les diffuseurs offrent des expériences artistiques variées aux Canadiens. »									
2.1 b) Résultat intermédiaire : « plus grande intégration des arts à la vie des collectivités. »	✓	✓	✓	✓		✓			✓

Méthodes — voir la légende à la fin du tableau	EDoc.	EDos.	BD	ADS	AD	EIC	SR	SNR	EC
2.1 c) Résultat intermédiaire : « plus grande possibilité pour tous les Canadiens de participer à un vaste choix d'expériences artistiques. »			✓	✓		✓	✓		✓
2.1 d) Comment PAC réussit-il à toucher les collectivités cibles (afin d'offrir une plus grande diversité et un meilleur accès)?	✓					✓			
2.2 Dans quelle mesure PAC a-t-il permis de réaliser le résultat escompté à long terme : « contribution au fait qu'en plus d'y participer, les Canadiens bénéficient de l'accès aux activités offertes par des organismes artistiques et patrimoniaux bien dirigés, au sein de collectivités qui attachent une valeur à leur présence et qui les appuient »?			✓	✓	✓	✓	✓		✓
2.3 Mis à part les résultats escomptés, le programme a-t-il eu d'autres répercussions ou d'autres effets (positifs ou négatifs)?	✓	✓	✓			✓	✓		✓
2.4 Dans quelle mesure la recherche stratégique de PAC a-t-elle eu une incidence sur l'orientation et l'exécution du programme?	✓					✓			✓
2.5 Dans quelle mesure PAC a-t-il contribué à l'élaboration et à la qualité des outils de perfectionnement professionnel offerts aux diffuseurs?	✓					✓			✓
3. Rentabilité du programme et solutions de rechange									
3.1 a) La conception de PAC représente-t-elle la façon la plus rentable (résultats au coût le plus bas possible par unité) d'obtenir les résultats escomptés?	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓
3.2 PAC est-il rentable (son exécution est la moins coûteuse possible)?	✓	✓	✓			✓			✓

Méthodes — voir la légende à la fin du tableau	EDoc.	EDos.	BD	ADS	AD	EIC	SR	SNR	EC
3.3 Y a-t-il des leçons à tirer auprès d'autres administrations?					✓	✓			
3.4 Quelles sont les solutions de rechange au programme ou les suggestions qui permettraient de l'améliorer?					✓	✓	✓	✓	✓

Légende

EDoc.	Examen des documents	EDos.	Examen de dossiers
BD	Base de données	ADS	Analyse des données secondaires
AD	Analyse documentaire	EIC	Entrevues avec les informateurs clés
SR	Sondage, demandes retenues	SNR	Sondage, demandes non retenues
EC	Études de cas		

Annexe 3 : Grandes lignes de l'analyse documentaire

PAC n'est pas le seul programme gouvernemental à établir des liens entre le soutien des prestations artistiques et la poursuite d'autres objectifs sociaux, et il n'est pas le programme le plus audacieux. Des documents provenant du Royaume-Uni (du England Arts Council) donnent à penser que les responsables de PAC pourraient agir de façon plus proactive. Ils pourraient dire clairement : « Voilà ce que nous voulons faire, voilà les auditoires que nous privilégions et voilà les ressources (financières, éducatives et de perfectionnement) que nous offrons aux diffuseurs qui travaillent pour permettre la réalisation du mandat de PAC. Par exemple, le Royaume-Uni a reconnu que, en raison de l'évolution du tissu social et des tendances démographiques du pays, il faut déployer des efforts stratégiques et mettre en place des programmes ciblés afin de toucher les nouveaux segments cibles du grand public. L'organisme Arts Council England a élaboré certaines stratégies particulières permettant de toucher des auditoires cibles bien précis, comme les membres d'une minorité visible, les jeunes qui risquent de récidiver, les personnes invalides, et les secteurs des arts et de la santé. Il a aussi élaboré une stratégie de diffusion de grande qualité, puisqu'il organise des tournées et qu'il distribue les œuvres artistiques à l'aide de tous les moyens et de toutes les technologies dont il dispose, y compris la technologie numérique.

L'Australie dispose aussi de plusieurs programmes de soutien bien organisés qui facilitent la diffusion de l'art dans les collectivités éloignées et autochtones. Par exemple, en 1996, une division du développement des marchés et des partenariats communautaires (*Community Partnerships and Market Development Division*) a été mise sur pied au sein de l'organisme australien qui correspond à notre CAC. Cette division s'occupe autant du développement que de la promotion à l'échelle nationale et internationale.

En Allemagne, les responsabilités liées au financement des arts de la scène semblent avoir été déléguées au « Länder » régional. Le pays semble fonctionner de cette façon depuis longtemps, et il serait pertinent d'examiner la situation plus en détail afin de déterminer si le modèle fédéral-provincial canadien pourrait s'en inspirer. L'Allemagne a aussi mis sur pied un programme qui vise à favoriser l'engagement des collectivités au sein même des villes, de même que la création artistique inspirée du milieu urbain. Par l'entremise du cadre de sa coalition nationale, le gouvernement souligne qu'il est important que les diffuseurs mettent l'accent sur les enfants et les jeunes.

Une constatation générale que l'on peut tirer après avoir analysé des documents d'autres pays est que la notion de diffuseurs telle que définie par PAC n'est pas reconnue partout et qu'elle prend diverses formes selon l'endroit. La définition que donne la France de la notion de diffuseurs est probablement l'exemple le plus clair de la diversité de notions liées à celle de diffuseurs :

« ...les théâtres dramatiques ou lyriques, les centres chorégraphiques et les salles de concert, les autres lieux de production et de diffusion, les festivals, les orchestres, les lieux de fabrique pour les arts de la rue et les pôles régionaux du cirque, les compagnies dotées d'un lieu fixe et les structures de musiques actuelles. »

L'Office national de diffusion artistique (ONDA) de la France semble jouer un rôle de conseiller stratégique auprès des diffuseurs et leur offre une aide exceptionnelle en leur

fournissant des conseils et des connaissances spécialisées sur les programmes et la qualité. L'ONDA comble une lacune en aidant les diffuseurs à mieux élaborer leur programme, les événements qu'ils présentent, et la façon dont ils le font. Le soutien financier, par l'entremise de prêts et d'autres types de garanties financières, arrive au second plan.

Une autre observation effectuée en France qui est pertinente au Canada est le besoin de davantage de données statistiques sur les auditoires et les diffuseurs, sous la forme d'un « observatoire », à titre d'élément essentiel d'une meilleure planification et d'un meilleur établissement des priorités.

Quand on observe la situation de la France, on remarque deux aspects institutionnels intéressants : les syndicats, qui jouent un rôle important dans la prise de décisions, y compris pour les arts de la scène, et l'octroi de licences aux diffuseurs professionnels. Aucun diffuseur ne peut faire des affaires sans licence.

Quand on a étudié le soutien gouvernemental offert aux arts de la scène dans la région francophone de la Belgique (la Wallonie), on a constaté qu'il s'agissait de services semblables à ceux offerts par PAC et par le CAC, puisqu'ils s'appuient plus sur le fait que le diffuseur comme l'artiste ont besoin d'aide.

Le Québec semble être l'administration qui a la conception de la notion des diffuseurs la plus semblable à celle de PAC. La politique provinciale qui tient compte des diffuseurs a pris naissance en 1996 et a évolué depuis en raison, entre autres, de l'influence exercée par des programmes de PCH et du CAC. Le Québec recueille des données statistiques importantes sur la diffusion des arts et la présentation de spectacles.

L'Australie a réalisé, très récemment, un examen des programmes gouvernementaux de financement des arts de la scène, examen effectué par Jennifer Craik de l'Université de Canberra¹. L'examen se penche sur diverses façons financières et non financières de soutenir l'art et en souligne les limites. Les stratégies facilitantes constituent un modèle intéressant, puisqu'elles sont « conçues pour favoriser les liens entre les partenaires, les promoteurs et les œuvres de bienfaisance et les organismes culturels des secteurs public et privé, les clients et les collectivités ». L'examen souligne l'inutilité d'évaluer les répercussions des programmes qui s'occupent des arts de la scène, de même que les répercussions négatives sur le processus créatif, d'une mentalité trop axée sur la comptabilité.

Annexe 4 : Résumé d'études de cas

1) Celtic Colours Festival Society

Type : Grand; Festival, début en 1995

Emplacement : Nouvelle-Écosse — secteur rural

Financement total approuvé : 169 700 \$

Durée : 5 ans

Moyenne du financement annuel : 33 940 \$

Le Celtic Colours International Festival est une manifestation des cultures celtes bien vivantes dans l'Île du Cap-Breton qui dure neuf jours et qui a lieu chaque année à partir

¹ *Re-Visioning Arts and Cultural Policy : Current Impasses and Future Directions -- An Alternative Vision for the Arts*, Jennifer Craik, Jennifer.Craik@canberra.edu.au, juillet 2007 (http://epress.anu.edu.au/anzsog/revisioning/mobile_devices/bi01.html).

de la fin de semaine de l'Action de grâce. Le festival permet à la saison touristique de se prolonger d'une semaine dans l'île.

Le Celtic Colours International Festival a été mis sur pied par Joella Foulds et Max MacDonald de Rave Entertainment. La première édition du festival a eu lieu en octobre 1997. Depuis, ils gèrent le festival en collaboration avec le conseil bénévole de dirigeants communautaires de la société du festival.

Parmi les sites du Celtic Colours, il y a autant une chapelle française du XVIII^e siècle reconstituée que de nouvelles salles de spectacles ultramodernes et des salles communautaires. Ils ont toutefois tous une chose en commun : ils occupent une place prédominante dans la collectivité où ils se trouvent. La culture celte est bien vivante dans ces collectivités par l'entremise de la musique, de la danse et des contes, et elle est au cœur des célébrations qui ont lieu dans le cadre de ce festival.

En 2002, le festival Celtic Colours se déroulait dans 33 collectivités du Cap-Breton, et il touche maintenant plus de 50 collectivités. Depuis 1997, le nombre de spectacles est passé de 27 à 45, et le nombre de billets vendus, de 11 700 à 18 900. En 2006, 50 % des spectateurs venaient de l'extérieur du Cap-Breton. Au total, 85 % de l'auditoire a rempli les fiches permettant de recueillir des données statistiques : 40 % venaient du Cap-Breton, 21 %, des États-Unis, et 50 % d'entre eux avaient assisté à au moins trois concerts (en 2004-2005).

Parmi les artistes — plus de 425 — provenant de partout au Canada, des États-Unis, de l'Irlande, de l'Écosse, de l'Angleterre, de la France, du Danemark et de l'Espagne qui ont participé au festival en 2007, plus de 350 étaient des artistes de la Nouvelle-Écosse.

Au fil des 12 dernières années, la programmation du festival a évolué et inclut maintenant plus de 200 événements communautaires d'approche et d'éducation. Le financement offert par PAC pendant huit ans, de même que le soutien continu offert par des responsables de PAC, ont joué un rôle important dans la diversification artistique et culturelle continue du festival. Des artistes d'autres provinces sont présents depuis les tout débuts, mais les encouragements du personnel de PAC ont permis d'accroître le nombre d'artistes de l'extérieur de la Nouvelle-Écosse. Les arts acadiens et mi'kmaq continuent de faire partie du festival aux côtés d'événements qui ont lieu dans les collectivités francophones (Cheticamp, Petit de Grat) et, avec l'arrivée de nouveaux spectacles, de plus en plus d'événements ont maintenant lieu dans les collectivités autochtones (Wagmatcook, Membertou).

Avec des spectacles dans plus de 50 lieux, Celtic Colours est maintenant présent dans la plupart des collectivités du Cap-Breton. Il fait maintenant partie intégrante de l'édification culturelle, sociale et économique du Cap-Breton puisque la plupart des habitants de l'Île du Cap-Breton participent à ses activités, et qu'il entraîne des répercussions économiques d'environ six millions de dollars pour l'île.

2) Les Productions LOMA (série Danse Danse)

Type: Grand; Série, début en 1998

Emplacement : Québec — secteur urbain

Financement total approuvé : 300 000 \$

Durée : 4 ans

Moyenne : 75 000 \$

Les Productions LOMA est un organisme sans but lucratif fondé en 1998 dans un esprit de concertation avec le milieu de la danse québécoise. Comme diffuseur spécialisé, LOMA a pour mission l'avancement et le rayonnement de la danse contemporaine autant dans sa création que dans son répertoire. Danse Danse contribue au développement de l'art chorégraphique en présentant des œuvres marquantes de compagnies, nationales et internationales, à la population de Montréal et de ses environs. Il le fait depuis ses débuts via sa série Danse Danse.

Les spectacles de la série Danse Danse sont présentés à la Place des Arts (Salle Wilfrid-Pelletier (3 000 places), Théâtre Maisonneuve (1 400) et Cinquième Salle (300, depuis 2008-2009)) ainsi qu'à la Salle Pierre-Mercure du Centre Pierre Péladeau de l'UQAM (800) et au Studio de l'Agora de la danse (241 - jusqu'en 2007-2008). En plus de ces activités de diffusion dans la grande région montréalaise, LOMA crée également des liens avec d'autres diffuseurs provinciaux, nationaux ou internationaux, afin de faciliter la circulation des spectacles. Parmi ces diffuseurs partenaires, on peut noter le Centre national des arts et ceux des réseaux La danse sur les routes du Québec et Candanse. Dans le cas de la circulation des compagnies étrangères invitées, notons que LOMA fait maintenant partie du triangle New York, Los Angeles, Montréal.

La danse contemporaine est une discipline souvent mal comprise du grand public, perçue comme difficile d'accès et réservée à un petit groupe de connaisseurs. Les diffuseurs qui s'y intéressent comptent surtout sur un public averti, issu en grande partie du milieu restreint de la danse contemporaine elle-même.

LOMA est née d'une volonté de briser ce « cercle vicieux » et de tout mettre en œuvre pour vraiment faire connaître la danse contemporaine (dans leur cas, « celle qui bouge »!) à un très grand public. Depuis ses débuts, la série Danse Danse a donc adopté une vision auditoire (accessibilité) plutôt qu'une vision centrée sur le développement de la création pour la création, sans toutefois délaissier des critères élevés de qualité de rendement spectaculaire et d'exigences d'exécution. Les risques de présentation de la danse contemporaine sont très grands, mais la série de spectacles connue sous le nom de Danse Danse démontre clairement que LOMA a compris que le développement du public était l'affaire du diffuseur plutôt que celle du créateur. Aussi, ce diffuseur multiplie-t-il les activités pour hausser l'appréciation de cette forme d'art par le grand public.

Entre 1998-1999 et 2006-2007, LOMA a présenté 47 spectacles en provenance de 13 pays, dont 27 du Québec et du Canada.

Cet organisme n'aurait pas vu le jour sans l'appui du financement de PCH.

3) imagineNATIVE Film & Media Arts Festival

Type : Petit; Festival, début en 1998

Emplacement : Ontario — secteur urbain

Financement total approuvé : 245 000 \$

Durée : 7 ans

Moyenne : 35 000 \$

Le imagineNATIVE Film + Media Arts Festival se déroule dans le centre-ville de Toronto chaque année, en octobre, et dure quatre jours. Il est organisé par le Centre for

Aboriginal Media, un petit organisme sans but lucratif en pleine croissance situé au cœur de Toronto.

Créé en 2000, le festival a fêté, en octobre 2007, le 8^e anniversaire de ses efforts visant à soutenir et à offrir une plate-forme aux artistes et cinéastes autochtones. Par le passé, les Autochtones étaient peu représentés ou mal représentés dans les films grand public. Le festival est une source vivante et créative de films et d'œuvres d'art médiatiques qui, un peu comme le milieu du cinéma indépendant, voit sa taille, son importance et son calibre augmenter à l'échelle tant nationale qu'internationale.

imagineNATIVE est un festival international qui met en vedette les œuvres les plus récentes des Autochtones qui sont au premier plan de l'innovation dans le secteur du cinéma, de la vidéo, de la radio et des nouveaux médias. Chaque édition du festival présente une sélection des œuvres autochtones de partout dans le monde les plus irrésistibles et originales. Les projections, les fêtes, les discussions en groupe et les événements culturels organisés dans le cadre du festival attirent des cinéastes, des artistes des médias, des programmeurs, des acheteurs et des professionnels de l'industrie et leur permettent de se rencontrer. Les œuvres acceptées reflètent la diversité des nations autochtones du monde et illustrent la vitalité et l'excellence de cet art et de cette culture dans les médias contemporains.

imagineNATIVE fait connaître la plus vaste sélection de films et d'œuvres d'art médiatiques autochtones au Canada. Son public a connu une croissance d'environ 82 %, tandis que son budget d'exploitation a doublé depuis sa création. Le public est composé autant de membres des Premières nations que d'autres personnes, ce qui permet de penser qu'il atteint probablement l'un de ses objectifs, c'est-à-dire d'éliminer les stéréotypes concernant les peuples autochtones. Il inclut maintenant des programmes spéciaux visant à former et à encourager de jeunes artistes médiatiques autochtones.

imagineNATIVE (connu sous le nom de personne morale Centre for Aboriginal Media) a été créé par Cynthia Lickers-Sage en 1998 avec l'aide de Vtape et d'autres partenaires de la collectivité (dont le Woodlands Cultural Centre de Brantford). Au départ, ses fondateurs visaient à offrir des services au-delà du festival. Cependant, à cause de la grande attention suscitée par le festival, on en est venu à confondre imagineNATIVE avec la personne morale.

Grâce à un appui solide et constant offert à imagineNATIVE, PAC a permis aux arts de la scène des Premières nations du Canada de toucher un public beaucoup plus large d'Autochtones et de non-Autochtones.

4) Coup de pou\$Se du Réseau Ontario

Type: Grand; Développement, début en 2003

Emplacement : Ontario- — secteurs urbain et rural

Financement total approuvé : 422 000 \$

Durée :4 ans

Moyenne : 105 500 \$

En 2003-2004, en appui à l'objectif stratégique de décentralisation et de démocratisation des arts de la scène, les gestionnaires du programme PAC confiait à Réseau Ontario, un regroupement de diffuseurs franco-ontariens, la responsabilité de soutenir l'émergence et le développement durable de diffuseurs des arts de la scène dans les communautés ethnoculturelles, rurales/éloignées, et/ou minoritaires de l'Ontario français. L'initiative Coup de pou\$Se naissait ainsi, appuyée par le volet de soutien au développement du programme PAC, afin d'offrir une réponse appropriée aux défis majeurs auxquels font face les diffuseurs émergents de l'Ontario français dans les communautés rurales/ éloignées et les communautés ethnoculturelles; des défis tels que le manque de capacité de générer des gains autonomes appropriés ni, pour des raisons de barrière linguistique, d'obtenir un appui local approprié. Le manque de ressources humaines et financières constituent donc l'un des obstacles à la consolidation de ces diffuseurs.

Devant une telle réalité, Réseau Ontario a développé le programme Coup de pou\$Se selon les deux axes suivants : appui financier aux diffuseurs les plus démunis, pour des activités de diffusion, de développement de public et de développement professionnel/réseautage; et soutien technique pour briser le cercle d'épuisement professionnel et l'isolement dont souffrent les diffuseurs franco-ontariens.

Dès la première édition du programme, le nombre de demandes reçues s'élevait à 26, dont 23 étaient admissibles. Même si la subvention moyenne monte à peine à 5 000\$, «Coup de pou\$Se demeure très populaire auprès des petits diffuseurs qui n'ont pas beaucoup de contact avec le monde artistique, peu de connaissance en marketing et en administration (signature de contrat, accueil des artistes, techniques, etc.). Ce programme permet à ces diffuseurs de développer une programmation annuelle, ce qui aurait été au-delà de leur capacité avant l'octroi de Coup de pou\$Se et surtout, avant le soutien professionnel expert que leur apporte Réseau Ontario. »

Après trois ans, le décompte des diffuseurs ayant bénéficié de Coup de pou\$Se se présente ainsi : 14 diffuseurs ethnoculturels; 17 diffuseurs des régions rurales ou éloignées; 18 diffuseurs en situation linguistique minoritaire.

Au cours de ces trois mêmes années, le programme Coup de pou\$Se a permis la présentation de 244 artistes, et a généré une augmentation cumulative nette de 206% du nombre de spectacles présentés par les bénéficiaires du programme. Six nouveaux diffuseurs sont nés grâce à l'appui du programme. Depuis sa création, Coup de pou\$Se a aidé 7 diffuseurs à accéder au volet Programmation de PAC, dont 5 demeurent sur la liste des récipiendaires actuels.

L'importance du soutien technique a été critique. Par ailleurs, Coup de pou\$Se a eu un effet de levier financier pour les diffuseurs, notamment auprès du Conseil des arts de l'Ontario, qui a augmenté son enveloppe du programme Aide à la diffusion artistique, en réponse à la demande croissante. Le résultat est que la situation financière des diffuseurs de l'Ontario français est globalement meilleure que celle de leurs confrères dans d'autres régions francophones hors Québec. Coup de pou\$Se a aussi été utile pour Réseau Ontario en lui donnant la capacité de mieux connaître les diffuseurs et lui a permis de développer des outils de formation qui sont toujours utilisés.

Malgré les succès du projet Coup de pou\$\$e, tant au niveau de la diversité des expériences artistiques que de la possibilité offerte à un plus grand nombre de Canadiens de participer à des expériences artistiques reflétant leur réalité canadienne (linguistique et/ou ethnoculturelle), celui-ci est en voie d'achèvement jusqu'à sa clôture le 31 mars 2008. En effet, les responsables du programme PAC, au prise avec un accroissement du nombre potentiel de requérants dans le volet Programmation et une enveloppe budgétaire stagnante, jugent que le soutien à l'émergence doit maintenant faire place au développement durable des diffuseurs que Réseau Ontario accompagne depuis la mise en place de Coup de pou\$\$e.

5) **Winnipeg Centennial Folk Festival**

Type : Grand; Festival, début en 1974

Emplacement : Manitoba – secteur urbain

Financement total approuvé : 440 000 \$

Durée : 8 ans

Moyenne : 55 000 \$

Le Winnipeg Folk Festival est un diffuseur très important et renommé qui possède des dizaines d'années d'expérience. Le premier Winnipeg Folk Festival (WFF) a eu lieu en 1974 dans le parc Birds Hill, et il s'agissait d'une célébration unique visant à marquer le 100^e anniversaire de Winnipeg. Dans le cadre de ce premier festival, environ 50 spectacles ont été donnés gratuitement sur quatre scènes, et 22 000 personnes ont participé aux trois jours de célébration. Depuis, toujours au même endroit, le WFF a grandi et est devenu l'un des plus importants festivals de musique en plein air du monde. Le WFF souhaite que, « d'ici 2020, Winnipeg soit reconnue comme capitale de la musique folk à l'échelle internationale et devienne un centre d'excellence pour les spectacles, la formation et les célébrations liées à la musique folk à longueur d'année ». Le WFF est constitué en personne morale à titre d'organisme de bienfaisance sans but lucratif. Il loue des locaux dans un édifice du centre de Winnipeg, locaux où se trouvent ses bureaux, un magasin de musique et un espace à usages multiples. Le WFF se considère comme une organisation active toute l'année. Il estime être en mesure d'apporter d'importants changements à la collectivité et de favoriser la mise en valeur des arts dans la collectivité. Le financement supplémentaire permet plus particulièrement d'effectuer de la diffusion et d'exécuter les programmes destinés aux jeunes et les programmes de diversification.

La dernière fois où le WFF a connu un déficit était en 1999. Depuis, il présente des excédents chaque année, et les organismes gouvernementaux qui l'appuient, dont PCH, favorisent sa stabilisation (même si le WFF n'est pas admissible au programme de stabilisation des arts).

À l'heure actuelle, son budget de fonctionnement est d'environ 3,6 millions de dollars, et plus de 60 000 personnes, dont des diffuseurs, des bénévoles et des invités, participent au festival qui a lieu au début de juillet. L'exemple de ce festival illustre les difficultés qu'a PAC à faire face aux pressions budgétaires. Le WFF aimerait recevoir un financement plus important; il affirme que cela lui permettrait, entre autres, de réduire le prix des billets et d'ainsi accroître son accessibilité, surtout pour certaines populations cibles. Cependant, si PAC décidait d'accorder à ce festival un financement qui aurait une véritable incidence (le financement représente actuellement moins de 2 % du budget du festival), cela nuirait grandement à la capacité du programme de soutenir la croissance et l'innovation dans d'autres secteurs considérés, dans la région, comme étant d'une importance égale ou supérieure.

6) Yukon Arts Centre

Type : Moyen; Séries, début en 1992

Emplacement : Yukon – Secteurs urbain et éloigné

Financement total approuvé : 460 000 \$

Durée : 5 ans

Moyenne : 92 000 \$

Le Yukon Arts Centre est un organisme sans but lucratif dont le mandat est de « faire connaître et favoriser les arts au Yukon. » Son travail s'appuie sur deux grandes valeurs : l'éducation artistique et la reconnaissance de l'art.

Mis sur pied pour faire connaître et favoriser les artistes de la scène et des arts visuels du Yukon, le Yukon Arts Centre a ouvert ses portes en 1992 à la suite d'une planification intensive par un groupe de bénévoles dévoués, qui ont collaboré avec le gouvernement ainsi qu'avec les entreprises et les collectivités du Yukon.

Le Yukon Arts Centre collabore étroitement avec les organismes artistiques des collectivités, de même que les groupes et les artistes communautaires afin de favoriser l'évolution des arts et d'une économie culturelle au Yukon. Il a joué un rôle exceptionnel à titre de chef de file puisqu'il a permis la création de plusieurs réseaux et l'établissement de liens entre divers intervenants des collectivités, y compris du milieu artistique et du monde des affaires.

Le YAC présente deux séries annuelles : la série *Main Stage*, qui présente des spectacles populaires de tous genres, et la série *Art Lovers*, qui présente des œuvres moins grand public et permet ainsi au public de découvrir de nouvelles formes d'art, de même que de nouveaux styles et de nouveaux genres artistiques. Il s'agit du résultat direct d'une stratégie visant à répondre aux besoins des divers segments du public cible du YAC.

Le mandat du YAC à titre de diffuseur est énoncé clairement sur son site Web : « À titre de principale installation artistique du territoire, le Yukon Arts Centre accueille fréquemment des groupes, des troupes et des artistes locaux, de même que des artistes de calibre international, des interprètes inspirants et des compagnies de théâtre et de danse reconnues à l'échelle internationale. Grâce à son équipe technique sans égale dans le Nord, le Yukon Arts Centre est une véritable fenêtre sur le milieu nordique des arts et du spectacle. »

Le Yukon Arts Centre illustre bien l'énorme incidence d'un important diffuseur au sein d'une petite collectivité, particulièrement s'il a une solide vision conservatrice et une stratégie de mise sur pied de coalition. La collaboration, si importante pour le YAC, a généré de nouveaux programmes et de nouvelles activités qui ont donné naissance à un nouvel art et qui ont favorisé la diffusion dans la collectivité tout en évitant les chevauchements, en plus de permettre aux artistes du Yukon de présenter leurs spectacles à l'extérieur du territoire.

PAC a offert une part essentielle du financement du YAC et a surtout joué un rôle dans la diffusion de nouveaux types de spectacles et d'artistes provenant de l'extérieur du territoire.

7) Vancouver East Cultural Centre

Type : Grand; Séries, début en 1973.

Emplacement : C.-B. — Secteur urbain

Financement total approuvé : 878 000 \$

Durée : 7 ans

Moyenne : 125 429 \$

Le Vancouver East Cultural Centre (VECC) est un diffuseur de séries multidisciplinaires qui a connu des hauts et des bas. Quand l'ancien directeur a pris les commandes en 1996, le VECC avait une dette importante. Il faut donc souligner que le professionnalisme exercé depuis 1996 a permis au VECC de redevenir solvable, mais aussi de retrouver une grande importance sur la scène artistique régionale de Vancouver. Il s'agit, entre autres, d'un endroit idéal pour les spectacles de danse contemporaine.

Le VECC établit des partenariats officiels avec d'autres diffuseurs, par exemple avec le PuSh Festival annuel de Vancouver, afin de présenter des coproductions. Il collabore aussi de façon officieuse avec des producteurs et des promoteurs, par exemple les productions Eponymous, qui représentent des compagnies de danse contemporaine et produisent leurs spectacles. Comme l'a dit son directeur, « le VECC permet à la danse contemporaine d'être plus présente dans la ville. Pour construire un auditoire, il faut présenter des spectacles de façon régulière, et non exceptionnelle. »

Le VECC a entrepris de nouveaux travaux et aimerait en faire plus : « Le Prix Alcan nous aide à y arriver. Nous avons aussi des projets cofinancés avec des partenaires internationaux. »

Le Prix Alcan illustre les répercussions que peut avoir une alliance entre un diffuseur reconnu et un commanditaire : « Le Prix Alcan des arts de la scène est un financement de 60 000 \$ destiné à la production et offert à des compagnies d'arts de la scène de la Colombie-Britannique. Le prix est administré par le Vancouver East Cultural Centre. Le Prix Alcan des arts de la scène a été créé dans le but de reconnaître les réalisations des compagnies d'arts de la scène de la Colombie-Britannique et d'encourager la création de nouvelles œuvres grâce à un investissement financier important dans une nouvelle production de la compagnie retenue. »

Le Vancouver East Cultural Centre possède des dizaines d'années d'expérience. Il connaît très bien les besoins en matière d'accessibilité et d'événements socioculturels, de même que l'importance de la diversité artistique dans le contexte complexe d'une grande ville. Ses programmes pour les jeunes sont particulièrement intéressants.

Le financement de PAC vient s'ajouter au reste du financement qui permet à ce diffuseur social et artistique innovateur de pouvoir poursuivre ses activités.

8) Made in BC — Dance on Tour

Type : Grand; Développement, début en 2006

Emplacement : C.-B. — Secteurs rural et éloigné

Financement total approuvé : 75 000 \$

Durée : 2 ans

Moyenne : 37 500 \$

Made in BC (MiBC) est un exemple de projet de développement, et non de programme, qui reçoit l'aide de PAC. Il a été créé pour s'attaquer directement au manque actuel de spectacles de danse dans la province. Made in BC a les objectifs suivants :

- assurer la présence de la danse partout dans la province afin de prolonger la vie d'une production;
- fournir aux diffuseurs les outils dont ils ont besoin pour toucher leur public avec un spectacle;
- faire connaître davantage la danse contemporaine (et, par conséquent, la pratique de l'art contemporain) aux auditoires de cette région;
- donner un accès à la danse partout dans la province.

Une initiative qui existe au Québec depuis dix ans, La danse sur les routes du Québec, a servi de modèle pour la création de MiBC grâce à plusieurs tables rondes organisées avec l'aide du Conseil des Arts du Canada et du BC Touring Council. Au départ, MiBC devait être un projet pilote de trois ans (2006-2009), mais un plan stratégique quinquennal a déjà été élaboré.

Voici un résumé du projet (tiré du site Web) :

Made in BC - Dance on Tour est un réseau de soutien pour les diffuseurs régionaux qui souhaitent faire connaître davantage la danse originaire de la Colombie-Britannique dans leur région.

MiBC permet aux diffuseurs, aux artistes de la danse et aux personnes qui travaillent à faire connaître la danse en Colombie-Britannique et qui participent au projet à se rencontrer plus souvent et à, ainsi, établir des relations à long terme et à partager des compétences, des connaissances spécialisées et leur enthousiasme.

En offrant du financement sous la forme de subventions, de l'aide pour le perfectionnement professionnel et de l'aide pour la construction d'un auditoire, MiBC permet aux résidents de régions de la Colombie-Britannique qui n'ont habituellement pas accès à la danse de pouvoir assister à davantage de spectacles.

Il s'agit d'une toute nouvelle initiative. Le travail administratif a commencé en janvier 2006, et les premiers spectacles de danse subventionnés ont eu lieu pendant la saison 2007-2008. Huit diffuseurs de l'extérieur de la vallée du Bas-Fraser et de l'Île Victoria ont été admis à titre de diffuseurs « membres ». Deux groupes de danse ont été choisis à la suite d'un concours et ont pu présenter des spectacles, grâce à des subventions, dans les installations des diffuseurs « membres » qui les ont choisis. En outre, chaque diffuseur membre a embauché un employé qui s'occupe de faire connaître la danse et sensibiliser les gens.

Made in BC a été créé pour combler une lacune urgente bien précise. Dans ce cas, il s'agissait d'introduire la danse contemporaine dans des régions de la province où elle était absente et d'aider les compagnies de danse de la Colombie-Britannique à préparer et à présenter des spectacles, et ce grâce aux leçons apprises du Québec. Des guides spécialistes, présents dans le cadre d'événements régionaux de liaison, ont fait connaître

le projet. Il s'agit d'un bon exemple d'un partenariat entre le CAC et PAC, d'une collaboration entre les personnes qui s'occupent de l'aspect « offre » et les personnes qui s'occupent de l'aspect « demande » d'une création et d'un spectacle artistiques. Par ailleurs, MiBC s'appuie sur une définition large et complexe de la notion de « collectivité » puisque, en plus de se préoccuper de la collectivité dans le sens social général du terme (une localité et sa population, qui constituent un auditoire du spectacle de danse), il s'intéresse aussi aux créateurs et diffuseurs à titre de réseaux d'échange de pratiques. Le fait qu'il finance des employés dont la tâche consiste à faire connaître la danse constitue une mesure proactive originale favorisant l'intégration des arts dans la collectivité.