

Évaluation du Programme de promotion des arts d’Affaires étrangères Canada

Rapport final

Affaires étrangères Canada
Bureau de l'Inspecteur général
Direction de l'évaluation (ZIE)

Janvier 2006

PRÉAMBULE / NOTE AU LECTEUR

Le présent rapport est basé sur des données recueillies entre le mois de novembre 2004 et le début du mois de mars 2005. Cette période, et les mois qui ont suivis, représente une période de changement sur le plan de la stratégie de diplomatie publique et des programmes d'AEC. Afin d'avoir une idée d'ensemble de l'état des programmes de diplomatie publique à la fin de 2005, le lecteur devrait aussi prendre connaissance du document « Réponse et plan d'action à la suite de l'évaluation du programme de promotion des arts et d'AEC », préparé par AEC en réponse aux versions antérieures de ce rapport et remis à l'équipe d'évaluation en novembre 2005.

Résumé

Le document, *Le Canada dans le monde*, de 1995, décrivait les trois piliers ou objectifs de la politique étrangère canadienne : la promotion de la prospérité économique et de l'emploi, la protection de notre sécurité dans un cadre mondial stable et la projection des valeurs et de la culture canadiennes dans le monde. Depuis une dizaine d'années, le troisième pilier, axé sur la projection de la culture canadienne, est la raison d'être de plusieurs programmes d'Affaires étrangères Canada (AEC). Aujourd'hui, ces programmes font partie de la nouvelle structure de diplomatie publique du Ministère.

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation du Programme de promotion des arts (PPA) de la Direction de la promotion des arts et des industries culturelles (ACA) de la Direction générale des relations culturelles internationales (ACD). L'évaluation, effectuée par Universal Management Group, visait à mesurer le degré d'efficacité du PPA par rapport à l'atteinte des objectifs liés au programme et au troisième pilier, elle visait aussi à évaluer la pertinence du PPA pour ses intervenants ainsi que l'efficacité de la mise en oeuvre de ce programme. L'évaluation porte sur les programmes en vigueur entre l'année 2001 et le début de l'année 2005. Les entrevues, les examens de document, les sondages et les visites pour l'étude ont été réalisés entre les mois de novembre 2004 et de mars 2005.

Le Programme de promotion des arts

AEC favorise la promotion de la culture canadienne afin de contribuer davantage à l'atteinte des objectifs de la politique étrangère canadienne. Depuis plus de 20 ans, les objectifs du PPA consistent à :

- s'acquitter du mandat du Cabinet, soit d'assurer une présence culturelle canadienne dans les pays prioritaires grâce aux programmes subventionnés par

le gouvernement fédéral dans le contexte d'ententes culturelles bilatérales du Canada et de faire en sorte que les provinces participent à ces efforts;

- améliorer les débouchés professionnels à l'étranger pour les artistes canadiens et trouver de nouveaux marchés pour les produits canadiens;
- démontrer, ici et à l'étranger, que grâce à son caractère distinctif et énergique, le Canada occupe maintenant une place de choix sur la scène internationale en matière d'excellence artistique.

Le PPA accorde des subventions aux particuliers, aux institutions et aux organismes qui s'occupent de la création, de l'interprétation, de la promotion ou de la commercialisation d'activités et de produits culturels canadiens à l'échelle internationale. L'accent a été mis sur les artistes professionnels dans le domaine des arts de la scène, du film/vidéo/télévision, des arts visuels et médiatiques et de la littérature. Les subventions servent principalement à rembourser les frais de déplacement occasionnés par des tournées à l'étranger. Le programme a aussi transféré des fonds de subvention aux principales missions à l'étranger pour leur programmation culturelle. Le PPA a fourni des conseils et des renseignements aux ambassades, aux bureaux régionaux et aux autres ministères afin d'améliorer et d'augmenter la visibilité des événements culturels et artistiques. Il a aussi offert des conseils stratégiques à AEC sur les relations culturelles et sur le cadre stratégique de diplomatie publique.

Principales constatations et conclusions

Deux changements récents ont eu une influence sur le PPA. Un de ces changements a été la scission de l'ancien ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) en deux ministères distincts. Cette division a permis le transfert de la promotion des industries culturelles (entité qui faisait auparavant partie de d'ACA et qui travaillait en partenariat avec la promotion des arts) à Commerce international Canada. Le deuxième changement est lié à l'énoncé de la politique internationale (EPI) et au nouveau cadre stratégique de diplomatie publique, cadre qui donne à AEC un rôle beaucoup plus important en matière de diplomatie publique.

Efficacité

L'évaluation a permis de déterminer que le PPA a, en général, atteint ses objectifs de départ et les résultats escomptés tels qu'ils sont présentés dans le CGRR de 2002. Le programme a fait des progrès en ce qui concerne les résultats à court terme relativement à la présence de professionnels canadiens lors de présentations de qualité supérieure à l'étranger et lors de l'embauche d'agents/imprésarios étrangers. Toutefois,

le niveau d'investissement n'est peut-être pas suffisant pour avoir une représentation adéquate du Canada à l'étranger, même dans les pays clés. Le niveau des ressources, les questions relatives à la capacité et, dans certains cas la démarche adoptée sont des facteurs pouvant limiter les résultats du PPA à moyen et à long termes liés aux objectifs de la politique étrangère.

Les liens entre les activités culturelles et artistiques et les objectifs de la politique étrangère dépendent, en grande partie, des missions. Ces dernières semblent être dans une position avantageuse pour rapprocher les programmes artistiques et culturels et les priorités de la politique étrangère dans leurs administrations respectives. Au cours des cinq dernières années, ACA a versé aux missions 8 millions de dollars destinés aux événements culturels ayant un lien avec leurs plans d'activités et leurs stratégies qui sont maintenant intégrés aux stratégies de la diplomatie publique et aux stratégies culturelles. Nos entretiens démontrent que les événements culturels tenus à l'étranger ont contribué à accroître l'enthousiasme des publics étrangers face aux arts et à la culture canadiens ainsi qu'à susciter la curiosité à propos du Canada. L'évaluation a permis de fournir des exemples sur la façon dont les événements culturels sont utilisés pour joindre les décideurs et pour accroître la visibilité du Canada auprès des publics ciblés dans les pays des missions. Le partenariat et l'optimisation des ressources ont été des outils essentiels pour accroître les effets de la diplomatie publique; ces moyens ont permis une plus grande diffusion visant à obtenir de l'investissement et à bâtir des relations avec des partenaires. On a aussi précisé les limites du partenariat et de l'optimisation des ressources, notamment la possibilité que le message du Canada soit dilué dans une entente de partenariat.

La qualité artistique et l'excellence des artistes canadiens sont reconnues à travers le monde et le PPA a aussi eu des effets positifs sur les bénéficiaires de subvention. Le PPA a versé environ 22,4 millions de dollars en subvention entre 2001 et 2005 afin de contribuer à la création de débouchés professionnels à l'étranger pour les artistes canadiens. Environ 40 % des bénéficiaires d'une subvention ayant participé au sondage de l'étude avaient reçu des prix internationaux pour leur travail.

L'affectation des ressources du programme montre que les pays clés, essentiellement ceux du G8, sont toujours les piliers de la promotion de la culture canadienne à l'étranger et, qu'au cours des cinq dernières années, ils ont reçu environ 83 % des fonds de subvention. Certains des nouveaux pays prioritaires (l'Inde, le Brésil, la Chine et le Mexique) sont en hausse (avec des fonds de subvention alloués qui sont passés de 6 % à 21 % en 2001 et 2005 respectivement), mais leur niveau de représentation est beaucoup plus bas.

La stratégie du programme de l'administration centrale reflète une approche plus réactive comme celle de la plupart des programmes de subvention. En d'autres mots, l'APP ne réussit pas à chercher et à joindre les meilleurs groupes artistiques et culturels à des fins de diplomatie publique; il est limité au bassin de demandeurs de subventions. Le niveau actuel de financement réduit les possibilités de mise en place d'une stratégie plus proactive. Les membres de la communauté culturelle du Canada ont exprimé certaines inquiétudes à l'égard des critères de sélection des bénéficiaires de subventions; ils veulent savoir dans quelle mesure ces critères restreignent l'accès au programme de certains groupes, et plus particulièrement de la plus jeune ou la plus récente génération d'artistes.

Il existe un fossé entre la façon dont le programme articule sa vision et ses objectifs, comme partie intégrante du nouveau cadre de la diplomatie publique, et la façon dont ce programme est perçu par certains intervenants ou présenté dans certains documents (y compris le CGRR). Depuis plus de deux décennies, ACA fait la promotion des arts et de la culture au Canada (et des industries culturelles, avant 2004) et elle a contribué à créer des débouchés pour les artistes à l'étranger. Pendant cette période, le programme était perçu comme jouant un rôle dans le développement de marchés sur la scène internationale pour les arts et la culture du Canada. Bien que les intervenants reconnaissent que les objectifs de la politique étrangère sont importants pour ACA, beaucoup d'entre eux les associent aussi essentiellement à leurs propres objectifs de développement des marchés et des arts.

Pertinence

Au cours des dernières années, le programme a été efficace pour atteindre les objectifs du troisième pilier et pour répondre aux besoins des nombreux intervenants clés, y compris les partenaires culturels au Canada et à l'étranger. Dans le cadre des nouveaux efforts de diplomatie publique internationale dans tout le Ministère, les attentes des missions envers ACA diffèrent, certaines voient ACA comme un centre d'expertise indispensable pour la sélection de talents au Canada afin d'appuyer les projets et les stratégies de diplomatie publique propres aux missions. Les demandes des missions varient en fonction de leurs capacités. Certaines disposent de meilleures ressources financières et humaines et utilisent leurs propres réseaux au Canada afin de se renseigner sur les nouveaux talents et ont, par conséquent, moins besoin de l'aide du programme. D'autres ministères perçoivent le PPA comme jouant un rôle dans la promotion des arts sur le plan international et, à cet égard, ils souhaitent la mise en oeuvre de plus de stratégies axées sur la collaboration à long terme entre tous les ministères visés. Pour assurer une pertinence constante, APP devra poursuivre son

changement d'orientation de la promotion des arts à la diplomatie publique qui est présentement en cours.

Gestion du programme et efficacité

L'évaluation a aussi permis de conclure que le programme fonctionne de manière efficace et responsable et qu'il n'y a pas de problème important dans l'attribution des subventions. Le programme a mis en oeuvre, à divers degrés, toutes les recommandations formulées dans l'évaluation de 2002, à l'exception de l'élaboration d'un cadre stratégique pour le troisième pilier, qui a été mis de l'avant par l'ÉPI. Le PPA sera reconnu pour les mesures prises afin d'améliorer l'orientation des résultats. Dans ses projets futurs concernant la gestion axée sur les résultats, certains des principaux défis touchent la mise en oeuvre et l'utilisation continue du système de mesure du rendement. Les demandes concurrentielles liées au travail du personnel et le niveau insuffisant de ressources humaines semblent nuire à la capacité d'ACA d'accroître son efficacité.

Recommandations principales

Les recommandations suivantes ont été inspirées par la possibilité, mentionnée dans beaucoup de nos entretiens, de confirmer le rôle du Ministère comme « organisme central » en ce qui a trait à la composante artistique et culturelle de la diplomatie publique internationale du Canada.

- 1^{re} recommandation : AEC devrait faire d'ACA un centre de diplomatie publique pour la sélection de talents dans les domaines des arts et de la culture.
- 2^e recommandation : ACA devrait continuer à développer de nouveaux outils et se doter de moyens pour améliorer les compétences au sein d'AEC, afin que les arts et la culture soient utilisés comme un outil de diplomatie publique efficace et qu'ils soient perçus comme tel par les intervenants internes et externes.
- 3^e recommandation : ACA devrait explorer de nouvelles façons d'améliorer les services aux missions et de leur offrir davantage de ressources afin d'appuyer les stratégies de diplomatie publique axées sur les missions.

- 4^e recommandation : AEC devraient renforcer les moyens des missions afin d'utiliser les programmes artistiques et culturels comme outils de diplomatie publique.
- 5^e recommandation : ACA devrait rédiger une stratégie qui explique clairement les priorités et les différents éléments du programme.
- 6^e recommandation : ACA devrait intensifier ses efforts afin d'établir des partenariats avec les autres ministères, le secteur privé, les provinces et les autres intervenants; cette démarche contribuerait à créer une synergie et entraînerait des répercussions plus importantes.
- 7^e recommandation : À court terme, le programme devrait effectuer un examen détaillé des responsabilités et de la structure du personnel afin de confirmer le manque possible d'employés et d'explorer différents moyens d'aider le programme à devenir plus efficace.

ACRONYMES

ACA	Direction de la promotion des arts et des industries culturelles
ACD	Direction générale des relations culturelles internationales
AEC	Affaires étrangères du Canada
AELC	Association pour l'exportation du livre canadien
CGRR	Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats
CICan	Commerce international Canada
CNA	Centre national des Arts
CVAR	Cadre de vérification axé sur les risques
FAQ	Foire aux questions
HOM	Chef de mission
MAECI	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
MP	Membre du Parlement
OGD	Autres ministères
PDP	Programme de diplomatie publique
PPA	Programme de promotion des arts
SACD	Prix de la Francophonie de la Société des auteurs et compositeurs dramatiques
SRC	Société Radio-Canada
TIFFG	Toronto International Film Festival Group

TABLE DES MATIÈRES

1.	Introduction	1
2.	Objectifs de l'évaluation, méthodologie et contexte	2
2.1	Objectifs de l'évaluation	2
2.2	Méthodologie	3
2.2.1	Cerner les limites	4
2.3	Contexte	4
3.	Le programme de promotion des arts	6
4.	Efficacité du programme	7
4.1	Résultats du programme	7
4.1.1	Résultats et activités	7
4.1.2	Répercussions sur les publics étrangers	16
4.1.3	Répercussions sur les bénéficiaires de subvention	19
4.2	Atteindre les objectifs du programme et de la direction générale	23
4.3	Stratégie et conception du programme	29
5.	Pertinence du programme	37
5.1	Lien avec les intérêts canadiens et la politique étrangère	37
5.2	Attentes et besoins des intervenants clés	37
5.2.1	Missions	37
5.2.2	Communauté artistique/bénéficiaires de subventions	39
5.2.3	Autres ministères	42
6.	Gestion du programme et efficacité	44
6.1	Mise en oeuvre des recommandations de l'évaluation 2002	44
6.2	Une gestion axée sur les résultats	45
6.3	Processus d'octroi et d'administration de subventions	47
6.4	Ressources pour mettre en oeuvre le programme	51
7.	Exemples de bonnes pratiques	54
8.	Conclusions et recommandations	56

TABLEAUX

Tableau 2.1	Pyramide de la diplomatie publique : Cadre stratégique d'AEC pour la diplomatie publique (2005)	5
Tableau 4.1	Répartition des fonds de subvention par secteur entre 2001 et 2005	9
Tableau 4.2	Les plus petites et les plus grosses subventions (2001 à 2005)	10
Tableau 4.3	Répartition des subventions de 2001 à 2005 selon leur montant	10
Tableau 4.4	Sources de financement pour les transferts d'ACA aux missions	12
Tableau 4.5	Réponses aux questions du sondage sur les avantages des bénéficiaires de subventions d'ACA	21
Tableau 4.6	Résultats proposés du PPA, CGRR (2002)	27
Tableau 4.7	Répartition régionale des subventions d'ACA de 2001 à 2005	32
Tableau 5.1	Réponses aux questions du sondage sur les missions du Canada à l'étranger	41
Tableau 6.1	Progrès liés à la mise en oeuvre des recommandations 2002	45
Tableau 6.2	Aperçu des dates et des étapes de la gestion du rendement d'ACA	46
Tableau 6.3	Personnel travaillant à l'administration des subventions	52

ANNEXES

ANNEXE I – Liste des constatations	63
ANNEXE II – Réponse de la gestion	68

1. INTRODUCTION

Le document, *Le Canada dans le monde*, de 1995, décrivait les trois piliers de la politique étrangère canadienne : la promotion de la prospérité économique et de l'emploi, la protection de notre sécurité dans un cadre mondial stable et la projection des valeurs et de la culture canadiennes dans le monde. Dans l'élaboration des valeurs canadiennes, le document mentionne le respect des droits de la personne, la démocratie, la primauté du droit et l'environnement. Il affirme aussi que la vitalité de notre culture est essentielle à notre succès économique.

Le troisième pilier, qui met l'accent sur la projection de la culture canadienne, est la raison d'être de plusieurs programmes mis en place par Affaires étrangères Canada (AEC). En septembre 2004, la Direction de l'évaluation du Ministère a commandé une évaluation indépendante de quatre de ces programmes, tous à des étapes différentes de mise en oeuvre. Universalia a procédé aux évaluations et a préparé un document sur les questions de portée générale qui s'en dégagent. La collecte des données pour les études a commencé en novembre 2004 et a pris fin en novembre 2005.

Le présent rapport présente les résultats de l'évaluation du Programme de promotion des arts (PPA), qui fait partie de la Direction de la promotion des arts et des industries culturelles (ACA). Il inclut la rétroaction reçue des intervenants des programmes dans un projet de rapport.

2. OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION, MÉTHODOLOGIE ET CONTEXTE

2.1 Objectifs de l'évaluation

Les principaux objectifs de l'évaluation, tels qu'ils sont définis dans le mandat approuvé par AEC, visent : à déterminer dans quelle mesure le Programme de promotion des arts a réussi à atteindre ses propres objectifs et les objectifs les plus importants du troisième pilier (c.-à-d. la promotion de la culture et des valeurs canadiennes), à déterminer le degré d'efficacité de la mise en oeuvre du programme et à déterminer la pertinence du programme pour ses intervenants. L'évaluation couvre la période de 2001 à 2005.

À cet égard, il existe un large éventail de questions communes à chacun des programmes évalués. Ces questions servent à déterminer si chaque programme a joint son public cible de façon efficace et appropriée, à préciser les retombées de chaque programme sur les publics au Canada et à l'étranger et à définir les contributions de chaque programme par rapport à l'atteinte des objectifs de la politique étrangère du Canada.

L'évaluation du PPA est de nature formative puisque elle est conçue pour déterminer les secteurs dans lesquels le programme pourrait améliorer son efficacité. À ce titre, l'évaluation présente des réflexions sur :

- L'objectif principal du programme afin de déterminer s'il est stratégique du point de vue de l'allocation des ressources et de l'aménagement du temps.
- Les répercussions du programme sur les bénéficiaires de subventions et l'équilibre entre la liberté artistique et la nécessité pour les artistes financés de participer à la promotion du Canada.
- L'efficacité de l'administration du programme, le respect des constatations et des recommandations de l'évaluation de 2002, la clarté des critères et du processus de demande, la pertinence des critères de sélection ainsi que l'existence d'une stratégie de mesure des résultats efficace.

2.2 Méthodologie

L'évaluation du PPA a été menée par Universalialia, une firme de consultants spécialisée en évaluation d'organismes, de programmes et de projets dans de nombreux secteurs. L'équipe d'évaluation a recueilli des données primaires en utilisant un ensemble de techniques qualitatives et quantitatives, notamment la revue documentaire, les entrevues individuelles et de groupe, les visites sur le terrain ainsi qu'un questionnaire distribué auprès des bénéficiaires de subventions.

Revue documentaire : L'équipe a consulté plusieurs documents relatifs à la gestion du Programme de promotion des arts et aux projets appuyés par ACA ainsi que la documentation fournie par les missions.

Questionnaire/sondage : Un questionnaire bilingue a été distribué par courriel à 1 700 bénéficiaires de subventions dont l'adresse électronique avait été enregistrée dans la banque de données Promart entre 2001 et 2005. De ce nombre, 866 adresses étaient encore valides. En tout, 221 questionnaires ont été remplis, ce qui représente un taux de réponse de 26 %; un taux faible, mais à l'image de celui de l'évaluation de 2002.

Entrevue : Les entrevues individuelles ont été menées auprès de bureaux régionaux, d'autres intervenants à l'administration centrale d'AEC, d'autres ministères (OGD) et d'un groupe d'intervenants prioritaires externes identifiés par l'équipe du programme. De plus, on a mené des entrevues téléphoniques auprès de 17 bénéficiaires de subventions et d'autres groupes externes clés; des entrevues ont aussi été menées auprès de quelques ambassades relativement au programme de diplomatie publique (PDP). Des entrevues individuelles et de groupe ont été effectuées lors des visites sur le terrain, permettant ainsi à l'équipe d'échanger avec le personnel des missions, les partenaires culturels, les représentants du gouvernement et les autres intervenants. Au total, plus de 75 personnes ont participé aux entrevues.

Visites sur le terrain : L'équipe d'évaluation a entrepris des visites en Allemagne, au Brésil et en France afin d'approfondir notre compréhension de la mise en oeuvre et de la gestion des programmes des missions. Chaque visite a exigé un séjour de plusieurs jours dans la capitale ainsi que dans des villes où les partenaires du programme et les autres intervenants d'AEC (consulats, autres ministères, provinces) étaient situés. Les critères suivants ont été pris en considération pour effectuer les visites sur le terrain dans ces pays : a) missions classées comme missions cadres (ou missions du Programme) et recevant des fonds du programme de diplomatie publique et d'ACA, b) un équilibre entre les petites et les grandes missions dont les capacités de mise en

oeuvre des programmes sont différentes c) une certaine diversité régionale. Le comité consultatif de l'évaluation a effectué la sélection finale des pays.

2.2.1 Cerner les limites

Le fait que les perceptions de la « communauté artistique » canadienne ne proviennent que des membres de la communauté ayant reçu des subventions d'AEC constitue une des limites de cette étude. Puisque notre source pour obtenir les noms et les coordonnées était la banque de données Promart des bénéficiaires de subventions, nous reconnaissons que cette situation peut avoir un peu faussé les résultats. Afin d'atténuer cette limite potentielle, nous avons aussi voulu obtenir des points de vue complémentaires des autres intervenants externes.

2.3 Contexte

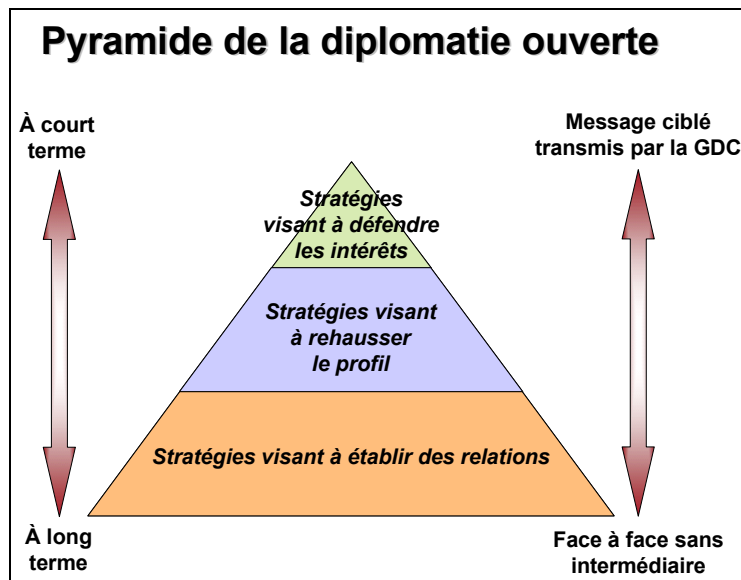
Durant les 18 derniers mois, AEC a subi de nombreux changements. Le premier de ces changements, annoncé en décembre 2003, a été la scission de l'ancien ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) en deux ministères distincts. Cette scission a eu de nombreuses répercussions sur AEC, notamment une réduction de 35 % de son personnel. Elle a aussi eu des répercussions sur le programme de promotion des arts, à savoir que la promotion des industries culturelles, qui faisait autrefois partie d'ACA, a été transférée à Commerce international Canada.

D'autres changements ont été effectués en 2005, notamment le lancement très attendu de l'Énoncé de politique internationale (ÉPI). L'ÉPI fournit au gouvernement fédéral un nouveau plan pour mener ses activités sur la scène internationale. Afin de tenir compte des conclusions de l'ÉPI, AEC a amorcé un processus de changement qui prévoit la restructuration et le développement du programme.

L'ÉPI et la restructuration du Ministère confèrent à AEC un rôle encore plus important en matière de diplomatie publique dans ses interventions. Ce rôle découle des efforts consacrés au cours des derniers mois pour exprimer clairement la nouveau cadre stratégique de la diplomatie publique. Selon ce nouveau cadre, la diplomatie publique est un instrument favorisant les transformations et permettant à AEC de disposer d'un ensemble souple d'instruments de persuasion et d'influence essentiels aux activités d'un ministère des Affaires étrangères. Ces instruments incluent les programmes culturels qui font partie du mandat d'ACA. Comme le constate l'ÉPI, la diplomatie moderne est de plus en plus une diplomatie publique visant à exercer une influence en renforçant les réseaux et les partenariats internationaux. Les efforts de diplomatie

publique s'inscrivent dans un continuum allant de relations à court terme à des relations à long terme, comme en témoigne le diagramme ci-dessous.

Tableau 2.1 Pyramide de la diplomatie publique : Cadre stratégique d'AEC pour la diplomatie publique (2005)



Au cours de la dernière année, la diplomatie publique a fait des progrès sur le plan des politiques mais, en même temps, il y a toujours cette incertitude concernant la source de financement des programmes de ce secteur, à savoir la source future de 8 millions de dollars provenant du Fonds de diplomatie ouverte.

En réponse à la scission des deux ministères et au cadre stratégique de la diplomatie publique, le PPA a commencé à exprimer clairement et à mettre en oeuvre une vision et une démarche révisées des programmes qui sont liés davantage à la diplomatie publique. Toutefois, tous les processus de changement occasionnent des délais. Au moment de la collecte des données pour l'évaluation, les intervenants du Ministère étaient à des étapes différentes dans le processus et certains des documents essentiels du PPA, comme le cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) et les renseignements sur le site Web, reflétaient toujours l'ancienne vision des programmes qui mettaient l'accent sur la promotion des arts.

3. LE PROGRAMME DE PROMOTION DES ARTS

Le ministère des Affaires étrangères a toujours favorisé la promotion du secteur culturel du Canada et de ses succès dans le monde¹ pour contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs de la politique étrangère canadienne. Il a assumé cette responsabilité, en grande partie, grâce au programme de promotion des arts, faisant partie de la Direction générale des relations culturelles internationales (ACD). Le travail d'ACA comporte au moins quatre grandes composantes qui peuvent être classées en deux grandes catégories — l'offre de subventions et le service aux intervenants. La mise en oeuvre du programme est effectuée à l'administration centrale et grâce aux missions du Canada à l'étranger.

Subvention

- Le programme offre de l'aide, sous forme de subvention aux particuliers, aux institutions et aux organismes qui créent ou interprètent des produits culturels ou en assurent la promotion ou la commercialisation sur le marché international. Ces subventions sont accordées dans le domaine des arts, du film/vidéo/télévision, des arts visuels et médiatiques et de la littérature.
- Le programme transfère les fonds des subventions aux missions clés du Canada à l'étranger afin d'appuyer les stratégies culturelles qui répondent aux objectifs diplomatiques de la mission.

Service aux intervenants

- Le programme fournit des services aux missions, aux bureaux régionaux, aux autres ministères et aux autres intervenants externes en offrant des conseils et des renseignements susceptibles d'accroître les répercussions sur la politique étrangère de la promotion et des événements artistiques.
- Le programme offre au Ministère des conseils stratégiques sur les relations culturelles et sur le cadre stratégique de diplomatie publique.

Le budget annuel du programme était de 6 millions de dollars approximativement pour les quatre dernières années, dont 2 millions de dollars provenaient du programme de diplomatie publique qui devait prendre fin en mars 2005.

¹ Traduction d'un passage tiré d'un ouvrage intitulé « La culture est... l'image du Canada à l'étranger! »

4. EFFICACITÉ DU PROGRAMME

La section suivante traite de l'efficacité avec laquelle le programme de promotion des arts a atteint les objectifs qu'il s'est fixé, et les résultats/objectifs plus importants déterminés pour la Direction générale des relations culturelles internationales. Les changements au sein d'AEC, mentionnés à la section 2.3, ont modifié le cadre dans lequel certains de ces objectifs doivent être définis.

Dans les discussions sur l'efficacité, ainsi que dans les discussions subséquentes sur la pertinence, le rapport fera référence aux « priorités de la politique étrangère ». L'équipe de l'étude reconnaît que les « priorités de la politique étrangère » comportent des dimensions à court, à moyen et à long termes, qu'elles sont interprétées de différentes façons par les différents intervenants d'AEC et qu'elles peuvent varier selon les régions et les pays. Par exemple, au pays, les priorités globales sont ajoutées aux priorités particulières des pays qui sont essentielles pour la relation bilatérale. De plus, les priorités évoluent. Une des personnes interviewées a souligné que : « Les priorités d'AEC évoluent et constituent une « cible mobile » que nous tentons d'atteindre ».

4.1 Résultats du programme

4.1.1 Résultats et activités

Administration centrale

ACA octroie des subventions aux artistes ou aux organisations artistiques canadiennes qui répondent aux critères de financement dans quatre disciplines : film, vidéo et télévision, littérature, arts de la scène et arts visuels et médiatiques. En général, ces subventions couvrent principalement les frais de déplacement occasionnés lors des tournées à l'étranger ou, dans le cas d'acheteurs étrangers, lors de leur venue au Canada afin d'assister à des festivals et à d'autres événements dans le but de se familiariser avec les arts et les produits culturels du Canada.

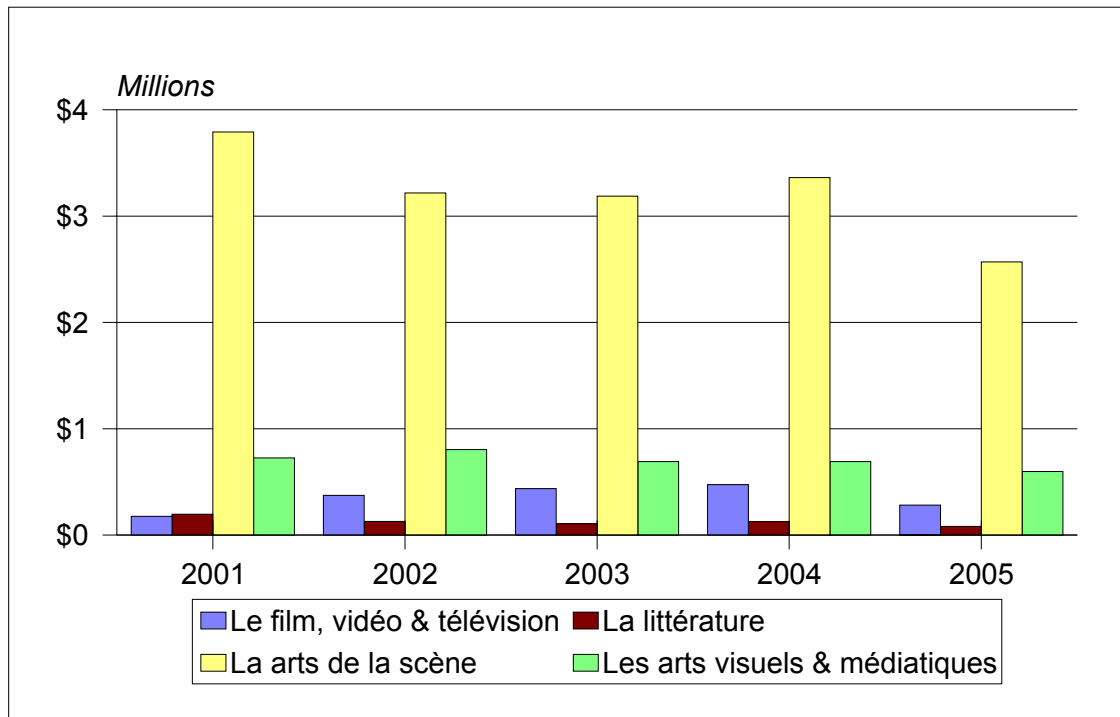
1^{re} constatation : *Depuis l'évaluation de 2001, il y a eu peu de changements relativement aux nombreuses caractéristiques de l'activité de subvention du programme, y compris le montant habituel de subvention, la province d'origine du bénéficiaire et la répartition relative des subventions dans l'ensemble des disciplines.*

Entre 2001 et 2005², le programme de promotion des arts a versé un total d'environ 1 815 subventions (22,4 million de dollars) aux secteurs du film, de la vidéo et de la télévision, de la littérature, des arts de la scène et des arts visuels et médiatiques. Les subventions qui ne font pas partie de ces secteurs sont incluses dans la catégorie « autres ». Par exemple, plusieurs activités, comme la production de documentaire et d'un site Web jeunesse, ont été financées en 2001 par l'intermédiaire d'un projet spécial sur les enfants touchés par la guerre.

Il est important de noter, cependant, que pendant cette période de cinq ans, seulement 23 des 1 815 subventions ont été classées dans la catégorie « autres », dont 10 ont été versées en 2001 et les 13 autres en 2004. L'accent a donc été mis essentiellement sur les quatre secteurs. Celui des arts de la scène a continué de recevoir le plus grand appui, malgré une baisse du financement global dans ce domaine. (Voir le tableau 4.1) Plus de 3 millions de dollars en subvention ont été versés pour les arts de la scène en 2004, ce qui représente presque 71 % du financement total. Le secteur du film, vidéo et télévision a connu une croissance au cours de la période s'étalant de 2001 à 2005 en passant de 176 000 \$ à 474 000 \$ — soit une augmentation de 170 %.

² Sauf indication contraire, toutes les références aux années dans les données concernant les subventions sont des années civiles.

Tableau 4.1 Répartition des fonds de subvention par secteur entre 2001 et 2005



Source : Données Promart

Les subventions versées entre 2001 et 2005 variaient entre 300 \$ à 350 000 \$. Environ 56 % des subventions durant cette période étaient de 5 000 \$ ou moins, ce qui est semblable à la tendance constatée dans l'évaluation de 2001. Le film, vidéo et télévision ainsi que la littérature se situent généralement en bas de l'échelle en ce qui concerne les montants des subventions, alors que les arts de la scène et les arts visuels et médiatiques se trouvent au sommet de l'échelle. Le tableau 4.2 présente le montant le plus élevé et le montant le moins élevé de subvention, par secteur.

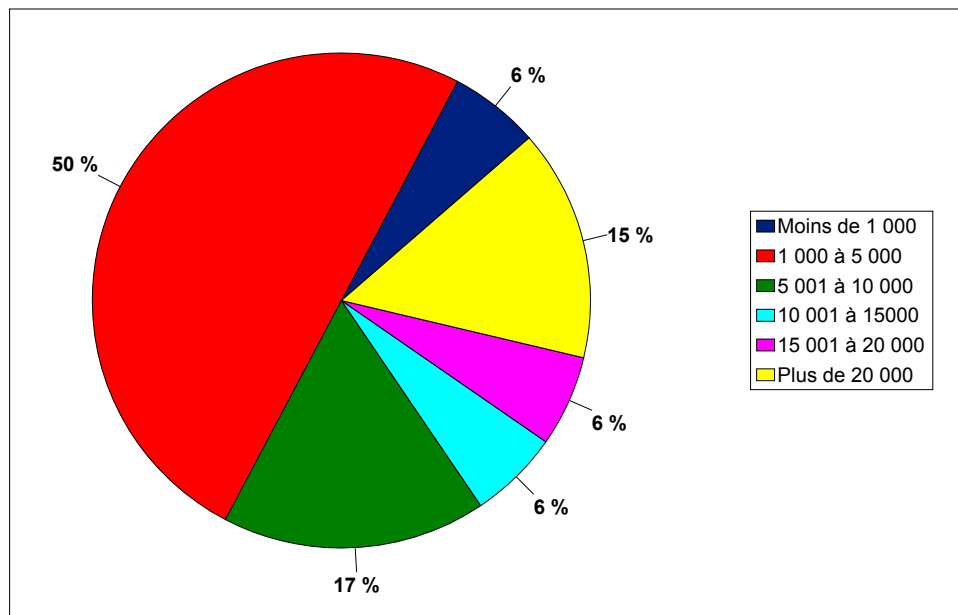
Tableau 4.2 Les plus petites et les plus grosses subventions (2001 à 2005)

SECTEUR	SUBVENTION LA MOINS ÉLEVÉE	SUBVENTION LA PLUS ÉLEVÉE
Film, vidéo et télévision	300 \$ – Native American Film and Video Festival	48 000 \$ – Festival international du film de Toronto 2004
Littérature	310 \$ – <i>Congrès mondial des professeurs de français</i>	65 000 \$ – Subvention à la traduction internationale (annuelle)
Arts de la scène	800 \$ – <i>Visite de diffuseurs coréens</i>	350 000 \$ – Assemblée générale – composante culturelle – Windsor
Arts visuels et médiatiques	1 200 \$ – Invitation – Doug Buis (É.-U.), Pr Bill Thomas (É.-U.) Critical Art Ensemble	110 000 \$ – 51 st Biennale of Venice
Autres	1 486 \$ – Forum canadien sur l'entreprise culturelle	75 000 \$ – <i>Mise sur pied d'un comité de liaison</i>

Source : Données de Promart

Du nombre total de subventions octroyées entre 2001 et 2005, environ 50 % se situaient entre 1 000 \$ et 5 000 \$, 17 % se situaient entre 5 001 \$ et 10 000 \$ et 15 % des subventions reçues étaient supérieures à 20 000 \$. Le diagramme, ci-dessous, montre clairement la répartition des subventions en fonction du montant, durant la période de cinq ans.

Tableau 4.3 Répartition des subventions de 2001 à 2005 selon leur montant



Source : Données de Promart

La montant moyen d'une subvention varie d'un secteur à l'autre. Les montants des subventions dans le domaine des arts de la scène et des arts visuels et médiatiques sont supérieurs avec des montants moyens de 18 911 \$ et 11 857 \$ respectivement. Ces montants reflètent la nature des activités dans ces secteurs qui occasionnent souvent des coûts de transport plus élevés (frais de déplacement pour les troupes, les orchestres, les expositions). Le montant moyen d'une subvention dans le domaine du film, vidéo et télévision était de 4 827 \$ alors que celui du domaine de la littérature était de 2 309 \$.

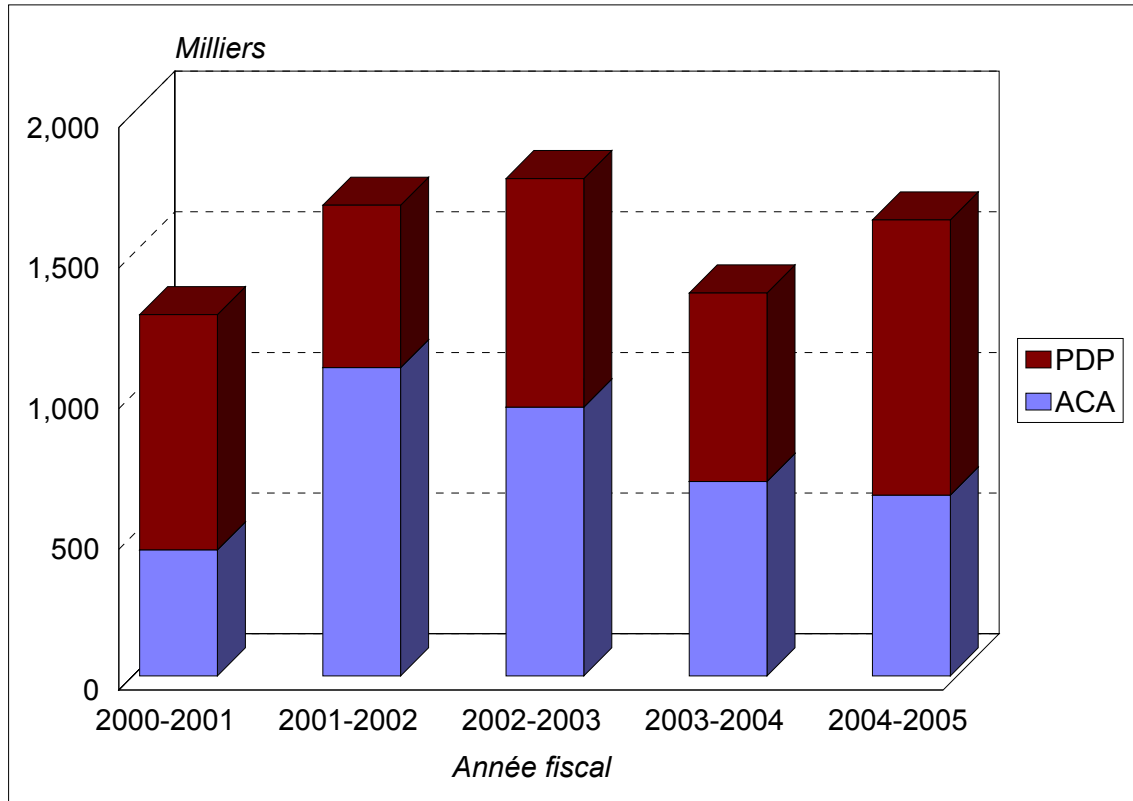
Entre 2001 et 2005, environ 39 % des subventions ont été versées à des artistes du Québec et 36 % à des artistes de l'Ontario, à la différence de l'évaluation de 2001, où 35 % des subventions avaient été octroyées à l'Ontario tandis que 33 % avaient été versées au Québec, si on se base sur les données des activités de programme pour une année (1998–1999).

Missions

2^e constatation : *Depuis cinq ans, ACA a transféré 8 millions de dollars aux missions pour des événements culturels. Ces transferts sont maintenant liés aux stratégies publiques/culturelles des missions, ce qui constitue une démarche positive visant à lier clairement les événements aux objectifs, à la planification des activités et au mandat des missions.*

ACA effectue des « transferts aux missions » afin de soutenir les missions clés dans l'élaboration de leurs activités culturelles. Depuis plusieurs années, les ressources pour effectuer ces transferts proviennent des allocations culturelles d'ACA et du PDP. Le PDP fournit 50 % des fonds de ces allocations culturelles aux missions. Le tableau 4.4 montre les sources de financement des transferts qui ont eu lieu entre les exercices 2000-2001 et 2004-2005. Pendant cette même période, le PPA a alloué des fonds à 38 missions au total. Durant l'exercice financier 2004–2005, 26 missions ont reçu des allocations variant entre 8 000 \$ et 260 000 \$ pour mettre en oeuvre leurs programmes culturels.

Tableau 4.4 Sources de financement pour les transferts d'ACA aux missions



Source : Données budgétaires d'ACA

En 2004–2005, chacune de ces missions a élaboré une stratégie publique ou culturelle qui visait à lier les activités culturelles proposées au mandat et aux objectifs de planification des activités de la mission. Cette stratégie se veut un outil pour créer des liens clairs entre les activités et les priorités de la politique étrangère du Canada dans le pays des missions. La stratégie constitue le fondement de la communication des résultats pendant l'année. Par contre, le dépôt d'une telle stratégie représente une nouvelle exigence et les membres du personnel du programme reconnaissent que le Ministère apprend actuellement à faire le travail de façon à maximiser les liens.

3^e constatation : *Avec les années, les missions ont élaboré différentes approches en matière de programmation culturelle dans les pays prioritaires et elles mettent en oeuvre chaque année des centaines d'activités visant à promouvoir les valeurs et la culture du Canada.*

Les trois pays visités dans le cadre de cette évaluation illustrent la diversité des approches variées pour mettre en oeuvre la programmation culturelle d'AEC. En France, la programmation culturelle est en grande partie assumée par le Centre culturel canadien, qui est le point central de la promotion des artistes canadiens en France. Le Centre culturel, qui s'est appuyé en grande partie sur le programme Canada–France pour élaborer ses activités entre 2002 et 2005, a grandement profité du financement PDP depuis 2000. L'objectif du Centre est de promouvoir et de faire connaître la culture canadienne grâce à des expositions *intra-muros* et à l'appui financier et logistique aux « ambassadeurs » de la culture canadienne, dont les productions illustrent la diversité de la culture canadienne.

En Allemagne, l'ambassade du Canada a présenté une stratégie qui fait la promotion du Canada en tant que pays innovateur dont la culture est dynamique et d'avant-garde. L'ambassade cherche non seulement à joindre un large public mais aussi les décideurs allemands qui sont souvent présents aux événements culturels. La danse et la musique contemporaines, ainsi que les nouveaux médias, font partie des domaines de prédilection de la programmation culturelle en Allemagne. Grâce à son personnel spécialisé en arts de la scène, en littérature et en film/vidéo, l'ambassade gère un programme de subvention financé par le PDP (directement et par l'intermédiaire d'ACA) qui fait partie intégrante de sa stratégie.

Le Brésil met aussi en pratique la programmation culturelle, mais avec des ressources humaines plus limitées. La taille et la diversité du pays posent aussi certaines difficultés lors de la présentation d'événements culturels à l'extérieur du « triangle » Brasilia, Rio de Janeiro et Sao Paulo. La mission tire profit du savoir et du respect des Brésiliens pour les traditions dans le domaine de l'animation, de la littérature, du cinéma et de la musique, par exemple. La promotion du Canada, en tant que société diversifiée et tolérante, est aussi une composante importante de la stratégie du Brésil. La promotion d'une population francophone dynamique, ayant beaucoup d'affinités « latines », est considérée essentielle. Par conséquent, les événements de la *Francophonie*, en collaboration avec l'*Alliance Française* et les autres membres de la *Francophonie*, jouent un rôle important dans la stratégie annuelle de l'ambassade.

- Dans les stratégies culturelles des missions et dans les entrevues que nous avons menées, nous avons discerné un certain nombre de caractéristiques et de types « d'activités » et « de produits », notamment :
- La participation canadienne aux événements culturels reconnus à l'échelle nationale et internationale (festivals, foires, biennales, etc.)
- Les expositions, spectacles et tournées des artistes canadiens.

- Les visites d'acheteurs et d'imprésarios étrangers au Canada.
- L'organisation ou l'organisation conjointe d'événements par l'ambassade, p. ex. les célébrations de la *Francophonie*, les Semaines du Canada, les festivals de films canadiens, les rétrospectives canadiennes.
- Les outils de communication comme les sites Web, les bulletins ou les brochures mettant en valeur la présence culturelle canadienne.

De plus, les stratégies culturelles présentent certaines caractéristiques communes. Parmi celles-ci, on trouve les efforts pour étendre le programme à un plus grand territoire, les efforts plus limités pour cibler les principales disciplines et un certain élan donné aux démarches régionales grâce auxquelles les ambassades de pays voisins se réunissent afin d'élaborer une stratégie commune ou de coordonner des événements.

Beaucoup de missions tentent de présenter des activités culturelles à l'extérieur de la capitale. La mission de Buenos Aires constate, par exemple, qu'un des aspects du développement de leur stratégie est de se tourner vers d'autres centres provinciaux où elle peut recevoir de l'aide d'une association d'études canadiennes. Les stratégies de la Chine et de l'Inde reflètent les mêmes défis et la nécessité de sortir des périmètres des grandes villes pour aller vers les régions.

Dans quelques pays, notamment en Inde, la mission a choisi de mettre l'accent sur une discipline en particulier. Delhi a opté pour le film comme principal outil de diplomatie culturelle, « étant donné l'intérêt national des Indiens pour le film, la force émergente du cinéma canadien et l'importance des festivals de films internationaux dans les villes importantes à l'extérieur de Delhi ».³ La mission de New York, quant à elle, a mis l'accent sur les programmes de musique. La plupart des autres missions ont adopté une approche générale, élaborant des programmes qui incluent des activités de différentes disciplines.

La programmation culturelle se prête elle-même à des économies d'échelle potentielles sur le plan régional. L'élan en matière de collaboration régionale peut provenir des missions elles-mêmes ou des directions géographiques et des autres directions à Ottawa. Il semble exister depuis longtemps une tradition d'organisation régionale et de partage des coûts entre les missions de l'Europe, en partie à cause des moyens de transport et de la géographie. En Amérique latine, ces efforts sont plus difficiles à orchestrer, mais on commence à regrouper des ressources, par exemple, celles de Montevideo, d'Asunción, de Buenos Aires et de Brasilia.

³ Stratégie annuelle de promotion des arts de la mission de Delhi de 2004–2005.

4^e constatation : *Le partenariat et l'optimisation des ressources sont des caractéristiques communes de la programmation culturelle des missions; ces moyens offrent des avantages en matière de diplomatie publique, par exemple une valeur ajoutée, une meilleure diffusion, la création de relations, mais ils comportent aussi des limites.*

Les trois ambassades visitées dans le cadre de cette évaluation (Brésil, France et Allemagne) élaborent leur programme en partenariat avec des collaborateurs locaux qui jouissent d'une crédibilité dans les sphères culturelles, politiques et/ou économiques.

Cette stratégie comporte de nombreux avantages. Premièrement, les partenariats accroissent la valeur et la diffusion de tout événement. Elle permet aux missions de tirer profit des ressources des autres, y compris les ressources financières et humaines, l'infrastructure et le savoir/l'expertise. L'exemple donné le plus fréquemment est le cas d'un partenaire qui fournit l'endroit pour tenir une activité. Toutefois, le partenaire donne aussi souvent son appui pour la promotion de l'événement. Comme le souligne l'ambassade du Canada en Allemagne, les partenariats avec les institutions culturelles allemandes lui permettent de joindre un public plus large qui inclut la clientèle de ces institutions et les organismes gouvernementaux municipaux, provinciaux ou fédéraux qui les soutiennent. Cette démarche permet à l'ambassade de réduire ses coûts de 5 % à 10 % par rapport au coût total du projet.

Il existe plusieurs exemples démontrant que l'investissement de l'ambassade du Canada était relativement faible (généralement utilisé pour financer la participation d'artistes canadiens), mais qu'il lui a permis de se « greffer » à un festival existant ou à une autre activité. De fait, la visibilité du Canada varie lors de ces événements, et dans certains cas, cela peut signifier seulement qu'en plus de la participation des artistes canadiens, le logo du Canada peut être ajouté à la liste des commanditaires. Il y a d'autres exemples où les représentants de l'ambassade, comme le chef de mission, sont aussi présents ou font des déclarations publiques.

De plus, il semble que ces partenariats puissent donner lieu à des relations à long terme d'une valeur stratégique pour les ambassades. Un des aspects de cette valeur stratégique est la poursuite de ces activités/événements année après année. Cependant, comme de nombreuses personnes interrogées l'ont mentionné, afin de demeurer crédible, le Canada doit continuer à fournir des fonds (même en petite quantité) à ces activités. Un autre avantage de ces partenariats est le fait qu'ils favorisent l'établissement de relations personnelles qui caractérisent la diplomatie publique moderne.

Par contre, une stratégie de partenariat peut comporter certains désavantages. De nombreuses missions ont fait remarquer que le besoin de s'associer à d'autres institutions, par manque de ressources, peut, finalement, diluer le message du Canada et réduire ainsi la contribution de l'événement à l'atteinte des objectifs de la diplomatie publique.

4.1.2 Répercussions sur les publics étrangers

Bien que les répercussions sur les publics étrangers ne soient pas quantifiées, des observations indiquent qu'il y aurait des résultats dans deux secteurs. Le premier secteur touche l'image et la visibilité du Canada chez une clientèle plus large alors que le second type de résultats touche à la façon dont les arts sont utilisés pour joindre et influencer les décideurs et les leaders d'opinion. Les constatations, ci-dessous, illustrent ces résultats.

5^e constatation : *Les participants à l'étude indiquent que les publics étrangers démontrent habituellement de l'enthousiasme envers les arts canadiens, qu'ils font preuve de curiosité envers le Canada et que, selon eux, l'art canadien est créatif et avant-gardiste.*

Plusieurs artistes font aussi mention de la « curiosité et de l'enthousiasme exceptionnels » manifestés envers le Canada. Les membres d'une troupe de danse en tournée en Chine et qui portaient les épinglettes Canada-Chine ont déclaré : « nous avons été témoins constamment de l'intérêt que les gens ont pour nous et pour le Canada ». De façon similaire, un directeur de théâtre constate que « l'accueil [de la tournée à l'étranger] était extrêmement chaleureux. À chacune des représentations à Édimbourg, au moins la moitié des spectateurs sont restés à la fin pour discuter des éléments artistiques de la pièce et des thèmes abordés (Terre-Neuve, le Canada, la vie dans les petites communautés, etc.) »

La majorité des personnes interrogées ont mentionné que la réponse du public étranger était positive, et dans certains cas, dépassait même celle du public canadien. Deux compagnies de danse ont affirmé que le taux de présence et la taille du public, lors des spectacles à l'étranger, étaient systématiquement plus élevés qu'au Canada, alors que les personnes interrogées provenant du domaine des arts littéraires ont souligné que 90 % de leur revenu provenait des marchés étrangers.

L'art canadien est reconnu comme distinct en regard de ce qui se fait ailleurs. Un producteur de documentaire croit que son documentaire « accentue la différence entre

le Canada et les États-Unis ». Un directeur de troupe de danse a l'impression que « l'originalité et la grande créativité de la production effectuée par des créateurs exclusivement canadiens ont été les aspects du spectacle les plus mis en valeur », et un répondant au sondage a constaté que le programme « renforce la visibilité et le caractère unique des créateurs et de la vision du Canada ».

Quelques personnes interrogées ont mentionné qu'elles croyaient que les publics étrangers étaient agréablement surpris par la qualité du travail présenté et par le professionnalisme des participants. Pour reprendre les mots d'une personne interrogée, « les pays "en périphérie" sur la scène culturelle ne sont pas bien connus ou sont mal connus. Offrir à nos artistes une meilleure visibilité nous permet donc de montrer l'excellence des oeuvres produites ici ». Plusieurs répondants ont eu l'impression que leur façon de travailler était considérée comme typiquement canadienne. Une personne interrogée a d'ailleurs mentionné que « notre travail professionnel et rigoureux ainsi que notre appui à la diversité étaient aussi reconnus ».

6^e constatation : ***Dans les missions, selon certaines observations, on utilise des événements culturels pour joindre les décideurs et pour accroître la visibilité et la reconnaissance du Canada par les publics choisis.***

L'étude conclut qu'on obtient d'autres types de résultats lorsque le Canada, par l'intermédiaire de ses missions à l'étranger, établit un rapport entre les événements culturels et son propre plan d'activités et ses stratégies.

À un certain niveau, les missions se servent des événements culturels pour atteindre les décideurs et les leaders d'opinion clés. Dans ce cas, l'élaboration d'une liste d'invités et la disposition des sièges sont une partie intégrante de la stratégie de l'événement. Mettre l'accent sur la culture comme tribune « d'accès et d'influence » et comme plateforme pour exercer la diplomatie publique est une démarche particulièrement importante et pertinente dans certains contextes. En Allemagne, par exemple, les personnes interrogées ont souligné que les « Allemands jugent un pays par sa culture ». Un des répondants a démontré l'importance de la culture dans les transactions commerciales en Allemagne par l'exemple suivant : À Montréal, les transactions se font pendant les parties de hockey alors qu'en Allemagne, elles se font pendant les événements culturels. La stratégie de Los Angeles confirme que les « intervenants qui ne répondaient pas à d'autres invitations, comme à de grandes réceptions, acceptaient volontiers une invitation à des spectacles où ils pouvaient rencontrer des vedettes, de nombreux talents ou entendre la dernière chanson à succès. » (On fait ici référence aux invitations pour assister au spectacle Cavalia.)

Il y a aussi des indications de la visibilité et de la reconnaissance du Canada parmi les groupes choisis, en particulier la reconnaissance des artistes ou des interprètes canadiens dans les marchés où il existe une « forte concurrence ». Les partenaires culturels et le personnel des missions interrogés, lors des visites sur le terrain à Paris et en Allemagne, ont indiqué que l'appui des missions a aidé les artistes canadiens à obtenir une meilleure visibilité dans leur sphère culturelle respective. Par exemple, le Canada a réussi à s'imposer en danse moderne en Allemagne, comme le démontre l'attention accordée aux quatre festivals de danse différents où le Canada a été mis en vedette. En France, les expositions en arts visuels au Centre culturel ont permis à certains artistes canadiens, notamment à Michael Snow et à Christiane Chabot, de saisir des occasions et de présenter leur travail dans des galeries et des musées français dont le potentiel de diffusion est important.

Plusieurs activités financées ont réussi à joindre les publics ciblés qui connaissent bien des disciplines artistiques particulières, telles la danse moderne et la musique. Tous les organisateurs culturels allemands ont indiqué que les productions artistiques ont été systématiquement présentées comme étant canadiennes et reconnues comme telles par le public. Même si la plupart des organisateurs n'ont pas exprimé clairement ce qui distingue les productions artistiques canadiennes des autres productions nationales, la plupart s'entendaient pour dire que les artistes canadiens projetaient une image novatrice et d'avant-garde.

La couverture des médias étrangers – un autre groupe cible – n'a pas été constante. Plusieurs organisateurs culturels allemands s'entendent pour dire que la couverture médiatique, lors de spectacles de danse ou de productions théâtrales dans le cadre de festivals, était plutôt limitée. Les personnes interrogées au Brésil ont aussi souligné qu'il était difficile d'attirer l'attention des médias envers les activités culturelles.

Certains projets culturels, perçus comme grand public ou plus accessibles, sont élaborés afin de joindre un plus large public. C'est le cas des festivals de film organisés en Allemagne et du *Salon du Livre* organisé à Paris. Dans le cadre du projet Maple Movies de l'Allemagne, 12 films canadiens ont été mis à la disposition des cinémas de répertoire pendant un an, et ils pouvaient être utilisés pour des projections ou dans le cadre des semaines du film. Les subventions supplémentaires à l'hôte ont contribué à la concrétisation de l'événement et, dans certains cas, à l'invitation d'un conférencier (spécialiste du domaine) pour présenter le film. Comme mentionné par le personnel de

l'ambassade, « la combinaison film et conférencier s'est avérée une bonne façon de faire de la diplomatie publique, d'offrir un divertissement et de communiquer des renseignements sur le Canada ». Un commentaire souvent formulé par les membres du public a révélé qu'ils « n'avaient aucune idée que le Canada produisait des films ».

De façon similaire, dans l'exemple du Brésil décrit dans l'encadré, une projection de film et un débat sur les sujets traités dans le pays hôte illustrent comment les produits culturels canadiens peuvent stimuler la réflexion sur la « façon de faire les choses » dans les deux pays.

Les missions ont aussi appuyé des événements culturels qui facilitent une projection plus directe de l'identité, des valeurs et de la position du Canada quant à des questions liées à la défense des intérêts. Un de ces événements relevés dans la stratégie culturelle de l'Inde, est la pièce « Bhopal » de Rahul Varma, qui a servi d'outil efficace pour promouvoir l'intérêt du Canada envers les questions de sécurité humaine et mondiale. Comme la pièce a fait le tour de l'Inde, elle a souligné de façon subtile la valeur de la transparence et du dialogue démocratique. Un autre événement, cité lors d'une entrevue, est l'exposition de photo de Ken Lum tenue à Vienne qui traitait visuellement des problèmes auxquels font face les immigrants. Cet effort, en plus de l'attention médiatique attentive et significative, a été fait dans un contexte de gouvernement d'extrême droite, et dans le but de stimuler une discussion publique sur les droits de la personne, sur la diversité et sur la tolérance.

Les films canadiens utilisés pour atteindre les objectifs de la diplomatie publique au Brésil

Plusieurs intervenants interrogés ont mentionné le pouvoir des films canadiens pour présenter les identités et les valeurs au marché brésilien. La couverture médiatique positive et les recettes du film de Denys Arcand « Les invasions barbares » ainsi que la tournée de Louise Portal, une des vedettes du film, sont l'exemple le plus souvent mentionné. L'ambassade au Brésil a jumelé la tournée du film à une rétrospective des films de Denys Arcand et à une discussion parallèle en groupe intitulée « Les illusions barbares : la gauche en 2004 ». Mme Portal et le député Maninha du Worker's Party du Brésil ont participé au débat sur le positionnement des idéologies de gauche. Comme un des décideurs brésiliens l'a mentionné, le Brésil a une prédisposition positive envers le contenu canadien dans le domaine de la culture, du divertissement et des nouvelles concernant la « façon de faire des Canadiens ». Fait inusité dans un pays qui ne connaît pas ou qui ne comprend pas tout à fait le Canada.

4.1.3 Répercussions sur les bénéficiaires de subvention

Cette section présente les constatations concernant les répercussions du programme sur les artistes canadiens qui ont reçu des subventions d'ACA dans les cinq dernières années. Les constatations sont basées sur les réponses du sondage (221 répondants) et sur les 17 entrevues téléphoniques effectuées auprès de bénéficiaires de subventions clés. Environ la moitié des artistes ont reçu plus d'une subvention d'ACA au cours des cinq dernières années. Le terme « artiste » est utilisé pour faire référence à la fois aux individus et aux groupes.

Il est important de noter que dans la nouvelle vision de la programmation d'ACA, les répercussions positives sur les artistes canadiens constituent un effet secondaire bénéfique du programme, mais ne constituent pas le but principal, puisque ce dernier est d'atteindre les objectifs de la politique étrangère du Canada. Toutefois, les répercussions sur les artistes sont indiquées dans le CRGR de 2002 et le programme a eu des répercussions positives à cet égard au cours des cinq dernières années.

7^e constatation : ***Les subventions d'ACA ont contribué à la création de nouveaux débouchés à l'étranger pour les artistes canadiens, y compris une demande accrue pour leur travail et un réseau de contacts.***

Presque tous les répondants du sondage (94 %) ont indiqué que la subvention d'ACA leur avait permis de présenter leur travail sur le plan international et les avait aidé à améliorer les débouchés professionnels/artistiques à l'étranger. Certains des avantages mentionnés incluent l'intérêt et la demande accrue pour le travail de l'artiste, un réseau de contacts international plus important et la possibilité d'obtenir une valeur ajoutée par rapport à la subvention d'origine.

Les voyages à l'étranger stimulent l'intérêt et la demande pour le travail de l'artiste. Tous les auteurs et les éditeurs s'entendent pour dire que le fait de permettre aux auteurs d'assister à des salons du livre internationaux a considérablement contribué à la diffusion du travail de ces auteurs. Prenons le cas d'une chorale qui a fait plusieurs tournées au Japon et qui, depuis sa toute première tournée, reçoit régulièrement des commandes de ce pays pour ses CD. Pour plus de 80 % des répondants du sondage, les activités financées par ACA ont favorisé la signature de nouveaux contrats.

Les subventions d'ACA ont contribué à l'élargissement du réseau international de contacts de l'artiste, augmentant potentiellement le nombre d'activités que l'artiste peut mettre en oeuvre ou auxquelles il peut participer. Plusieurs personnes interrogées ont été invitées de nouveau à des événements à l'étranger auxquels elles avaient participé. Le directeur d'une troupe de danse, qui est retourné plusieurs fois en Chine, constate depuis sa première visite que « le fait de se rendre en Chine régulièrement est la seule façon de maintenir l'intérêt de ce pays. [Nous sommes] mieux reçu et mieux compris [après chaque voyage] ». De façon similaire, les maisons d'édition ont pu mettre sur pied des projets de coédition grâce à des contacts à l'étranger, les conservateurs de galeries ont découvert qu'ils étaient plus susceptibles de se voir offrir des expositions internationales, et leurs artistes ou leurs expositions sont invités à l'étranger après avoir rencontré d'autres conservateurs.

Ce réseau profitable peut s'étendre au-delà de l'artiste ou de la troupe en particulier, lorsque l'information est partagée avec une plus grande communauté artistique. Comme l'affirme un des répondants : « Nous établissons des relations et nous créons des partenariats tout en pensant au fait qu'ils pourraient être utiles pour nos collègues au Canada ». « Certaines relations nées de ces rencontres peuvent avoir des avantages intangibles mais réels à long terme ». Un conservateur relate qu'un voyage à Istanbul, financé par l'ACA, lui a permis de rencontrer le commissaire de la biennale d'Istanbul. Ce commissaire est maintenant directeur de la biennale de Venise et, parce qu'il se sont rencontrés auparavant, ils ont maintenant une relation privilégiée. Un répondant au sondage résume ainsi : « de nombreux résultats positifs, tant sur le plan commercial que social, découlent des rencontres survenues entre des personnes provenant de partout à travers le monde dont les intérêts sont semblables ».

Tableau 4.5 Réponses aux questions du sondage sur les avantages des bénéficiaires de subventions d'ACA

LE PROJET/L'ACTIVITÉ...	DÉSACCORD TOTAL*	ACCORD TOTAL*
a accru vos débouchés artistiques/professionnels à l'étranger.	3,1 %	94,3 %
vous a aidé à obtenir une reconnaissance sur le plan international.	4,2 %	94,3 %
vous a aidé à obtenir une reconnaissance au Canada.	17,2 %	78,7 %
vous a apporté de nouveaux partenariats.	6,3 %	90,1 %
vous a apporté de nouveaux contrats.	11 %	82,2 %

* exclut les répondants ayant répondu « ne sais pas » ou n'ayant pas répondu à la question.

Néanmoins, la capacité de récolter les avantages de l'exposition internationale dépend aussi des ressources que les artistes consacrent pour bâtir de nouvelles relations d'affaires. Une des personnes interrogées fait remarquer que même si les artistes deviennent connus sur les marchés étrangers, « ils ne disposent pas des ressources nécessaires pour atteindre ces marchés par eux-mêmes et pour s'assurer que les relations qu'ils bâtissent soient profitables ou durables ». Il y a aussi certaines indications qui ressortent des commentaires et des entrevues du sondage susmentionné à propos de l'importance d'une présence « continue » dans le marché cible (p. ex. la troupe de danse qui s'est rendue en Chine à plusieurs reprises).

8^e constatation : *La qualité artistique et l'excellence des artistes canadiens sont reconnues à l'étranger. Environ 40 % des artistes financés par ACA qui ont répondu au sondage ont reçu des prix internationaux.*

Dans le CRGR de 2002 d'ACD, un des indicateurs de « l'image à l'étranger de la culture canadienne remarquable, novatrice et diversifiée » est le nombre d'artistes financés par ACA qui sont en nomination pour des prix internationaux. Parmi les répondants au sondage, 43 % avaient été mis en nomination pour des prix internationaux alors que 40 % en avaient reçu. Parmi ces prix, on trouve les Emmy et les Oscar, le Lion d'or de Cannes, le *Prix Francophonie Jeunesse de Radio France International*, le *Prix de la Francophonie de la Société des auteurs et compositeurs dramatiques (SACD)*, le prix Orange (une liste internationale de 21 jeunes auteurs à surveiller au cours du XXI^e siècle), le Booker Prize, le American Music Guild Award et encore davantage.

Les entrevues et les commentaires laissent entendre que, dans certains cas, une subvention obtenue pour voyager à l'étranger peut accroître les chances de recevoir un prix lors des festivals ou des concours internationaux, soit parce que cette occasion permet à l'artiste de présenter et d'expliquer son travail, soit parce que certains règlements de festivals stipulent que les prix ne sont attribués qu'aux artistes présents au festival. Le gagnant du prix du jury, quant à lui, améliore la distribution potentielle et la visibilité du travail de l'artiste et les débouchés professionnels.

9^e constatation : *L'exposition internationale, obtenue grâce aux subventions d'ACA, a aussi contribué à améliorer le profil et le prestige de l'artiste canadien, et ce, malgré la déception générale quant à la réponse des médias canadiens.*

Même si les retombées positives au Canada sont constatées par un nombre de bénéficiaires de subventions relativement plus petit (79 % des répondants), on dit que ces retombées découlent du travail réalisé à l'échelle internationale. De nombreux artistes consultés dans le cadre des entrevues ou du sondage ont mentionné que la demande pour leur travail au Canada a augmenté à la suite de leurs performances à l'étranger. Comme le fait remarquer un des répondants au sondage, « dans mon type de prestation, une personne doit obtenir la reconnaissance aux États-Unis avant qu'une reconnaissance significative soit perceptible au Canada ».

Obtenir un meilleur profil au pays est possible malgré l'intérêt mitigé et la couverture limitée des médias canadiens lors des événements artistiques à l'étranger. Comme l'ont mentionné certains répondants, « l'argent des contribuables permet aux gens

d'être de bons ambassadeurs du Canada à l'étranger et cette démarche devrait être plus encouragée ». Plusieurs bénéficiaires interrogés ont déclaré avoir envoyé des communiqués de presse concernant leur expositions/spectacles aux médias locaux, etc., mais cet envoi n'a pas eu de répercussions. Les artistes affirment que la couverture de presse au Canada dépend du niveau de prestige de l'événement à l'étranger et de l'infrastructure en place pour les médias au moment de l'événement. Un cinéaste a constaté que ses efforts « persévérants » envers les critiques et les représentants de la presse ont toujours été récompensés.

Même si les personnes interrogées ont exprimé un mécontentement général envers la couverture médiatique canadienne, l'étude fait état de quelques exceptions. Par exemple, dans le cas d'une troupe de théâtre de Terre-Neuve, leur tournée au Royaume-Uni, qui a été couronnée de succès et leur a valu un profil et une entrevue à la SRC et sur CBC International, a contribué davantage à leur prestige et à accroître l'intérêt pour leur pièce lors des tournées au Canada. Une compagnie de danse déclare que ses tournées internationales sont souvent mentionnées dans la presse seulement lorsqu'elle revient au Canada pour y présenter des spectacles.

Un effet moins tangible, mais tout aussi important, se reflète dans la représentation du Canada par l'artiste. Plusieurs répondants au sondage ont eu l'impression, comme l'affirme un répondant, qu'ils étaient des « artistes canadiens qui voyageaient avec leur travail pour faire la promotion du Canada et des Canadiens, ainsi que de leur travail, pour favoriser des relations cordiales sur le plan international ».

4.2 Atteindre les objectifs du programme et de la direction générale

Cette section présente les constatations sur le progrès accompli par le programme de promotion de arts dans l'atteinte des objectifs et des résultats d'ACD, comme précisé dans le CGRR de 2002.

10^e constatation : ***Il existe un fossé entre la façon dont le programme articule sa vision et ses objectifs dans le nouveau contexte et la façon dont ce programme est perçu par les intervenants ou présenté dans certains documents. Cette situation est normale en période de transition.***

Les constatations de cette section sont basées sur les objectifs et les résultats fournis par le CGRR de la Direction générale des relations culturelles internationales, élaboré en 2002. L'évolution du contexte, cependant, a commencé à influencer la façon dont le programme voit ses objectifs et la façon dont il met en oeuvre ses activités. Pendant

plus de deux décennies, la programmation de l'ACA touchait à la promotion des arts et des industries culturelles (comme l'indique aussi son nom). Comme il est noté dans les constatations de la section 5.3, le programme a contribué au développement de débouchés pour les artistes canadiens et a été perçu par de nombreux intervenants comme jouant un rôle dans le développement de marchés internationaux.

Étant donné l'historique du programme, ces perceptions sont encore celles de certains intervenants d'AEC, d'autres ministères et de bénéficiaires de subventions. Nos entrevues ont révélé que bien que les intervenants reconnaissent que les objectifs de la politique étrangère soient une part importante du programme, beaucoup d'entre eux confondent ces objectifs avec ceux de la promotion des arts et du développement des marchés. Par exemple, certains intervenants du Conseil des Arts du Canada et de Patrimoine canadien ont mentionné la nécessité pour les ministères, qui participent à la « promotion » des arts et de la culture du Canada, d'analyser conjointement certains marchés et d'élaborer des approches coordonnées relativement aux foires commerciales internationales notamment. Cette association avec les « marchés » est aussi mentionnée par une autre personne interrogée qui fait remarquer que le programme ne tient pas autant de consultations avec les industries culturelles qu'il ne le devrait sur la situation du marché.

Une autre critique provenant à la fois des bénéficiaires de subventions et des autres ministères reflète une fois de plus cette mauvaise perception quant à l'intention du programme. Certaines des personnes interrogées dans ces groupes ont mentionné la restriction que constitue une des conditions de base pour les projets de tournées internationales, tel qu'il est indiqué sur le site Web, à savoir que les projets doivent inclure un nombre minimum de spectacles (dix ou plus) dans plusieurs villes et pays différents (trois ou plus). Du point de vue du développement des marchés, une telle condition n'a aucun sens parce que certains artistes peuvent tenter d'établir un marché dans certains pays qui ont peu de liens culturels ou des goûts très différents par rapport à d'autres pays de la même région (par exemple, la Chine en Asie ou le Royaume-Uni en Europe). Selon le programme, par contre, ce type de stratégie occasionne plus de prestations pour AEC et pour les contribuables canadiens.

À l'interne, le programme a pris des mesures pour changer ces perceptions. La création d'un cadre stratégique de diplomatie publique, les exigences des stratégies culturelles, les modèles de rapport et les consultations avec les missions visent tous à atteindre et à faire progresser les objectifs de la politique étrangère du Canada. La direction du programme a aussi fait connaître cette priorité aux intervenants externes, notamment aux autres ministères qui participent à la mise en oeuvre des programmes artistiques et culturels.

Le fossé qui existe entre la perception des intervenants externes du programme et celle des responsables du programme est une situation normale en période de transition. Cependant, il est nécessaire de poursuivre les changements nécessaires le plus rapidement possible, y compris les changements liés au nom, aux nouveaux outils, à la formation, à l'examen stratégique et à la mise à jour des objectifs du programme qui, comme nous l'indiquons plus loin, datent des années 1970.

11^e constatation : ***Le programme a généralement atteint ses objectifs de départ axés sur le développement culturel et la promotion, objectifs qui ont guidé le développement du programme de 1970 à l'exercice 2004-2005, moment où la nouvelle structure d'AEC et le cadre stratégique de diplomatie ouverte ont été mis en place.***

Comme il est souligné dans le CGRR de 2002 d'ACD, la direction générale est guidée par un objectif général, plusieurs sous-objectifs primaires et plusieurs sous-objectifs secondaires pour mettre en oeuvre ses différents programmes. Tous les programmes de la direction générale cherchent à créer des conditions favorables à l'atteinte des objectifs de la politique étrangère du Canada.

Les sous-objectifs secondaires qui concernent les relations culturelles et qui s'appliquent au programme de promotion des arts (à l'exception de la promotion des industries culturelles), consistent à :

- 1) s'acquitter du mandat du Cabinet, soit d'assurer une présence culturelle canadienne dans les pays prioritaires grâce aux programmes subventionnés par le gouvernement fédéral dans le contexte d'ententes culturelles bilatérales du Canada et de faire en sorte que les provinces participent à ces efforts;
- 2) améliorer les débouchés professionnels à l'étranger pour les artistes canadiens et trouver de nouveaux marchés pour les produits canadiens;
- 3) démontrer, ici et à l'étranger que, grâce à son caractère distinctif et énergique, le Canada occupe maintenant une place de choix sur la scène internationale en matière d'excellence artistique.

Ces objectifs ont orienté le développement du programme depuis 1974, moment où ils ont été inscrits dans la décision du Cabinet.⁴ L'étude conclut que le programme a atteint

⁴ Modalités liées à une catégorie de subventions visant à soutenir les relations culturelles.

généralement ses objectifs. Il y a une présence culturelle dans les pays choisis, même si nous mentionnons dans d'autres sections de ce rapport que le niveau de ressources peut être insuffisant dans certains cas. Le programme a contribué à améliorer les débouchés professionnels pour les artistes et, avec les autres membres de la communauté culturelle, il intensifie la présence du Canada sur la scène artistique internationale. Même si les buts exprimés par ces objectifs peuvent ne plus constituer une priorité pour le programme, ils font partie de l'héritage que le programme a légué. D'autres répondants externes à AEC ont aussi reconnu qu'étant donné les fonds limités et les ressources humaines disponibles, AEC avait contribué autant que possible à l'atteinte de ces objectifs.

12^e constatation : *Le programme a fait des progrès concernant les résultats à court terme relativement à la présence de professionnels canadiens lors de présentations de grande qualité à l'étranger et à l'embauche d'agents/imprésarios étrangers. Plusieurs facteurs, comme les ressources, la démarche et les capacités peuvent empêcher la direction générale d'atteindre ses résultats à moyen et à long termes.*

Les résultats proposés pour le PPA dans le CGRR de 2002 sont présentés dans le tableau 4.6. Même si certains d'entre eux peuvent ne plus correspondre à la vision actuelle du PPA, au moment de l'évaluation ils ont constitué le cadre de résultats disponible pour l'analyse.

Tableau 4.6 Résultats proposés du PPA, CGRR (2002)

RÉSULTATS D'ACA À COURT TERME (COMPOSANTE 1000)	RÉSULTATS À MOYEN TERME (ACD)	RÉSULTATS À LONG TERME (ACD)
<p>Les artistes professionnels canadiens participent à des présentations culturelles de grande qualité à l'étranger.</p> <p>Des agents/imprésarios étrangers sont engagés pour des expositions et des festivals d'art canadiens.</p> <p>Une représentation adéquate du Canada grâce aux arts et aux activités promotionnelles à l'étranger.</p>	<p>L'image à l'étranger de la culture canadienne et de l'enseignement supérieur montre un pays d'avant-garde, novateur et diversifié.</p> <p>Les professionnels et les dirigeants étrangers sont informés, réceptifs et intéressés au Canada.</p> <p>Des marchés plus ouverts pour les produits et les services culturels et éducatifs canadiens à l'étranger.</p>	<p>La culture et le savoir canadiens sont utilisés efficacement pour faire progresser les objectifs de la politique étrangère canadienne.</p>

Source : Direction générale des relations culturelles internationales, CGRR (Janvier 2002).

Remarque : les résultats à moyen et à long termes correspondent aux 6 éléments du CGRR de la direction générale. Un des résultats à moyen terme, se rattachant directement au programme de relations académiques, a été exclu de ce tableau.

Les constatations, ci-dessus, illustrent clairement la façon dont ACA contribue aux résultats à court terme liés à la présence de professionnels canadiens lors de prestations de qualité supérieure à l'étranger et à l'embauche d'agents/imprésarios étrangers. Il est toutefois plus difficile de déterminer si le niveau d'investissement est suffisant pour obtenir une représentation « adéquate » du Canada à l'étranger, même dans les pays clés. (Une analyse plus approfondie des investissements d'ACA par pays est fournie dans la section 4.5 portant sur la stratégie et la conception du programme).

Il y a aussi des indications de progrès dans certains pays quant aux résultats à moyen terme portant sur « l'image d'un pays d'avant-garde, novateur et diversifié » et sur l'ouverture de marchés pour les projets culturels canadiens. Cela semble particulièrement vrai dans les pays où il y a des investissements importants et continus, comme en Allemagne et en France. Dans d'autres contextes, comme au Brésil, la présence du Canada n'est toujours pas suffisante sur le scène culturelle pour contribuer à l'amélioration de l'image. Les bénéficiaires de subventions ont aussi fait des commentaires sur les contributions du PPA visant à ouvrir des marchés pour les produits culturels canadiens.

Les liens entre les activités culturelles et artistiques et les objectifs de la politique étrangère dépendent, en grande partie, du rôle central que jouent les missions. Ces

dernières sont en bonne position pour relier la programmation artistique et culturelle aux priorités diplomatiques, à la fois pour les relations bilatérales et pour les objectifs plus généraux de la politique étrangère. Les missions ont donc commencé à accomplir cette tâche en élaborant des stratégies de diplomatie publique et culturelle. Les exigences du PPA concernant les stratégies culturelles des missions sont efficaces à cet égard, même si le programme n'en est qu'à ses premières étapes de mise en oeuvre. En conséquence, certains intervenants d'AEC remettent en question ces liens. Comme une des personnes interrogées l'a mentionné, « nous pouvons toujours tenir des activités culturelles axées sur la culture et l'identité nationale ». Un autre intervenant souligne que « la culture doit être perçue comme étant utile dans tous les aspects de la politique étrangère (défense, commerce, etc.) », et parle du travail qui doit encore être fait pour changer la façon dont les activités artistiques et culturelles sont perçues et utilisées par les missions et l'administration centrale.

Bien qu'elle reconnaisse le rôle essentiel des missions, l'étude démontre aussi que l'efficacité de ces missions dépend de leurs capacités. Les capacités suivantes sont particulièrement pour obtenir les meilleurs résultats possibles :

- **Leadership**

Le chef de mission (HOM) concrétise la vision de la diplomatie publique. De tout temps, les missions dont les HOM utilisent de façon explicite ces programmes comme outil pour réaliser le mandat de l'ambassade sont souvent reconnues pour leurs forces dans ces secteurs. Le leadership des conseillers chargés des affaires publiques et culturelles est aussi essentiel.

- **Stratégies intégrées**

Les stratégies de diplomatie publique intégrées et pluriannuelles ont le potentiel d'être de plus grande portée et de répondre au but du ministère d'intégrer la diplomatie publique aux activités courantes. Ces stratégies intégrées font appel à toutes les ressources potentielles des missions (ambassade, consulat et autres) et des différentes sections de ces missions (politique, affaires publiques, commerce, immigration, par exemple). Les stratégies devraient permettre une démarche « proactive » en matière de programmation dans ce secteur.

- **Ressources humaines**

La dotation appropriée en personnel (niveaux et expertise) peut contribuer aux efforts déployés pour intégrer les activités artistiques et culturelles à la diplomatie publique. De nombreuses personnes interrogées ont affirmé qu'un

plus grand nombre d'employés pourrait grandement contribuer à rendre leurs interventions plus stratégiques. Un des facteurs de succès soulevés par les missions est le fait d'utiliser du personnel recruté sur place ayant une expertise dans les arts et la culture, et aussi d'intégrer leurs réseaux personnels à ceux de l'ambassade et de faciliter la création de relations à long terme avec les partenaires. Ces personnes sont aussi en mesure de porter des jugements plus éclairés sur la justesse de l'offre (artistes/médias) par rapport à la demande (publics/marchés). Un autre élément essentiel est leur savoir sur la communauté culturelle canadienne et leur réseau de contacts au Canada. Dans ce secteur, un des défis d'ACA dans le soutien aux missions est que les directions géographiques sont chargées des ressources humaines et des fonds d'administration des missions.

- **Ressources financières**

Les ressources financières sont aussi un élément indispensable de la capacité des missions. La caractéristique importante du financement est qu'il doit être renouvelé dans le temps. Il ne faut pas sous-estimer l'importance du temps puisqu'il faut plusieurs années pour bâtir une présence et une image auprès des publics externes, pour développer des relations stratégiques avec les partenaires locaux, pour élaborer une approche d'équipe à l'ambassade et commencer à récolter les fruits de cette image améliorée.

Cette combinaison de capacités signifie que les missions importantes peuvent s'adresser directement à la communauté culturelle canadienne (y compris au Conseil des Arts du Canada et aux autres organismes) pour joindre les artistes de talent dont ils ont besoin pour soutenir leurs stratégies.

4.3 Stratégie et conception du programme

Le mandat de la présente évaluation englobe des questions liées aux éléments de conception et de stratégie visant l'efficacité du programme. Lors de l'examen de la documentation et des entrevues des intervenants du programme, nous avons remarqué qu'il y avait plusieurs dimensions à la stratégie d'ACA, même si elles ne sont pas toutes définies clairement dans les documents du programme. Souvent, une intervention plus stratégique s'applique exclusivement aux priorités géographiques ou aux disciplines. Dans cette section, nous présentons les constatations qui indiquent que la discussion portant sur une stratégie doit être beaucoup plus générale; on suggère à ACA de nombreuses solutions de rechange pour forger un programme qui répond de façon plus stratégique aux besoins des intervenants et aux priorités du ministère.

Une stratégie clairement exprimée est importante, non seulement pour orienter le développement du programme et en assurer la pertinence à long terme, mais aussi pour offrir un outil de communication avec les autres intervenants dans votre travail. Plus important encore, elle établit aussi les paramètres de votre travail. Universalia a pu constater comment les unités et les programmes, qui sont vus comme des unités de « services » (comme ACA décrit une partie de son travail) dans un organisme, peuvent bénéficier de l'établissement de priorités et de limites pour ces services, afin de se concentrer sur les secteurs qui aideront le programme à atteindre ses objectifs stratégiques. Le document stratégique est un de ces outils.

13^e constatation : *La stratégie du programme est principalement réactive et basée sur une démarche d'optimisation des ressources/de partenariat. Les missions peuvent prendre plus de mesures proactives, lorsqu'elles ont les capacités nécessaires pour le faire.*

Même si les priorités de la politique étrangère sont le moteur principal pour effectuer la sélection des bénéficiaires de subventions d'ACA, cette sélection est effectuée en fonction des demandes reçues. Par conséquent, le programme est assujéti aux paramètres de ceux qui font une demande de subvention, et à l'objet et à l'endroit de leurs projets. Grâce à ses conditions d'adhésion, aux critères spécifiés (par exemple, la priorité donnée aux projets qui ont lieu dans certains pays) et aux discussions avec les demandeurs de subventions, le programme envoie des signaux aux demandeurs potentiels sur les priorités et les besoins du Ministère du point de vue de la politique étrangère. Néanmoins, le programme est limité à une approche réactive inhérente à la plupart des programmes de subvention. Même si le personnel aimerait développer une composante proactive, il constate que les limites en matière de ressources (humaines et financières) imposent une stratégie plus réactive.

La capacité du programme à donner à cette composante une orientation que certains considèrent plus stratégique — par exemple, augmentation du nombre de subventions accordées dans les nouveaux pays prioritaires — peut aussi être limitée par les perceptions de la communauté artistique concernant les marchés pour les produits artistiques et culturels. Un répondant, membre de la communauté culturelle, fait un lien entre le programme et les objectifs de développement des marchés et indique que le PPA est moins efficace en Inde, en Chine, au Mexique et au Brésil parce que moins de visites sont effectuées dans ces pays. Le répondant a poursuivi en expliquant que le faible nombre de visites reflète l'opinion de la communauté artistique canadienne qui est d'avis que l'infrastructure pour appuyer les artistes (y compris l'insuffisance des cachets payés aux artistes) est moins importante dans ces pays.

Bien que la stratégie de l'administration centrale soit largement réactive, il semble que dans le cas des missions, il y avait davantage d'occasions d'être proactif, et ce, en fonction des capacités (déterminées dans la section 4.4). Les données budgétaires de l'exercice 2003-2004 concernant les subventions accordées montrent que cette composante — transferts aux missions — représente environ 20 % des subventions totales. La plupart des ressources du PPA sont allouées aux subventions de la communauté artistique canadienne.

Parallèlement, la stratégie de l'administration centrale et des missions est basée sur l'optimisation des ressources et les partenariats. Grâce au versement de subventions, par exemple, AEC finance au maximum 30 % du coût total d'une activité ou d'un événement. Tel qu'il a été mentionné plus tôt dans les discussions sur les efforts d'optimisation des ressources des missions, les résultats potentiels des fonds d'AEC investis sont beaucoup améliorés de cette façon. L'APP pourrait mettre en oeuvre beaucoup moins d'événements (de l'ordre de 5 à 15) s'il finançait 100 % de l'activité. Un autre avantage de l'approche de partenariat et d'optimisation des ressources est qu'elle offre la possibilité de créer des relations stratégiques avec des personnes et des organismes, qui sont des relations clés en matière de diplomatie publique.

Certaines des interrogations soulevées par la stratégie d'ACA sont les suivantes : dans quelle mesure la démarche réactive actuelle favorise-t-elle la meilleure combinaison de ressources possible? Est-ce qu'il faudrait allouer davantage de ressources aux missions? Y a-t-il une possibilité de créer une composante plus proactive du programme à l'administration centrale? Quelles sont les ressources requises pour créer une telle composante?

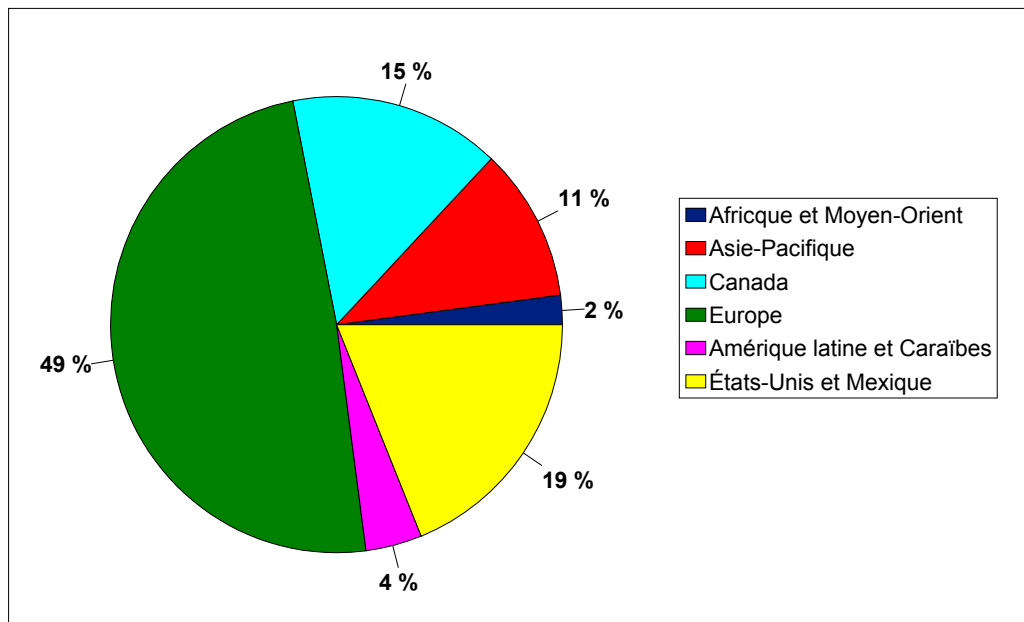
14^e constatation : *L'allocation des ressources du programme illustre bien que certains pays clés — principalement ceux du G8 — sont toujours déterminants dans la promotion de la culture canadienne à l'étranger. Les ressources de certains des nouveaux pays prioritaires sont en hausse, mais le niveau de représentation de ces pays est beaucoup plus faible.*

L'allocation des ressources offre une façon d'évaluer dans quelle mesure la mise en oeuvre du programme s'aligne avec les priorités exprimées. Par conséquent, si AEC formule une intention claire de travailler davantage dans les « pays prioritaires », on pourrait s'attendre à voir plus de ressources allouées à ces pays.

AEC a accordé 83 % (16,2 M\$) des fonds de subvention aux activités artistiques qui ont lieu dans les autres pays du G8. C'est une caractéristique qui n'a pas changé depuis la

dernière évaluation en 2001. La répartition régionale des subventions est présentée dans le tableau 4.7.

Tableau 4.7 Répartition régionale des subventions d'ACA de 2001 à 2005



Source : Données de Promart

Parmi les pays du G8, la France, l'Allemagne, le Royaume-Uni et les États-Unis constituent les principaux pays lorsque les montants des subventions sont pris en considération. Ce sont aussi les pays les plus fréquemment visités, avec un nombre moyen de subventions par année allant de 42 (Allemagne) à 61 (É.-U.). On note aussi une importante diminution des subventions pour les voyages au Japon en 2003 (35 000 \$) et en 2004 (54 000 \$) comparativement à 2001 (377 000 \$) et 2002 (325 000 \$).

Le Canada a étendu ses priorités géographiques pour inclure ce que l'on appelle communément les pays « plus 4 », soit la Chine, le Brésil, le Mexique et l'Inde.⁵ Il y a eu une hausse marquée du montant total de subventions accordées à ces quatre pays.

⁵ Lors de la collecte des données qui a été effectuée à la fin de 2004 et au début de 2005, les répondants ont fait référence à cette catégorisation des pays prioritaires pour AEC. Cette catégorisation a, par la suite, été mise à jour dans l'ÉPI publié par AEC plus tard en 2005.

En 2001, les subventions totales à ces pays totalisaient environ 240 000 \$, ou 6 % du budget total des subventions. C'est en 2003 que l'on trouve le plus important montant, soit approximativement 850 000 \$, constituant 21 % du budget total. Même si les montants ont diminué pour atteindre 538 300 \$ en 2005, cela représente une augmentation globale d'environ 121 % depuis 2001. En 2004, le nombre de visites dans ces pays a varié entre 18 pour le Mexique et 3 pour le Brésil. La Chine, en particulier, se démarque en ce qui concerne les augmentations des allocations de subventions. Ces chiffres sont passés de 110 000 \$ en 2001 à environ 430 000 \$ en 2005.

Entre les années 2000-2001 et 2004-2005, 73 % des ressources des missions ont été désignées pour les pays du G8 et 47 % d'entre elles étaient européennes (Berlin, Londres, Moscou, Paris et Rome). Les ressources totales dirigées aux pays « plus 4 », pendant la même période, constituaient 9 % du budget total (7,7 M\$). Il est donc intéressant de constater que ce 9 % (754 000 \$), destiné aux pays « plus 4 », est inférieur au montant total reçu par l'Allemagne (831 000 \$), le Royaume-Uni (1 120 000 \$), la France (1 372 000 \$) et les États-Unis (1 390 000 \$) pour cette période de cinq ans.

Quant aux nouveaux pays prioritaires, il est clair que le Mexique et la Chine sont les principaux bénéficiaires des subventions en comparaison avec l'Inde et le Brésil. Du montant total destiné aux quatre pays, environ 70 % ont été alloués au Mexique.

Même si l'accent sur les priorités géographiques répond aux objectifs de la politique étrangère, les intervenants mentionnent que d'autres critères doivent aussi être pris en considération lors de l'allocation de ressources. Un intervenant d'ACA a déclaré que, parfois, il faut être plus stratégique que ce plan de G-8 plus 4, « il faut aussi prendre en considération des pays comme l'Australie ». D'autres disent qu'il est nécessaire de mettre en place des programmes culturels là où c'est important, où on peut obtenir des résultats. Pour AEC, certaines des questions stratégiques se résument à celles-ci : Faut-il investir l'argent dans les partenaires commerciaux actuels (économiques et politiques), les futurs partenaires commerciaux (économiques et politiques), ou dans un endroit où il y a une demande pour la culture, c'est-à-dire à un endroit où la promotion des arts/de la culture peut être un outil efficace pour la diplomatie publique? Dans quelle mesure est-il possible d'élaborer une stratégie à plusieurs niveaux qui répond à tous ces besoins?

15^e constatation : *Les membres de la communauté culturelle reconnaissent la qualité des bénéficiaires de subventions. Pourtant, ils expriment certaines inquiétudes au sujet de l'accès limité au programme de certains artistes et du financement renouvelé à d'autres artistes. Ces inquiétudes une fois encore, reflètent une perception potentiellement erronée des objectifs que le programme tente d'atteindre.*

En général, les répondants de la communauté culturelle ont une opinion positive de la qualité artistique des bénéficiaires de subventions. Ils considèrent la qualité et l'excellence comme des critères fondamentaux pour la sélection d'ACA. En conséquence, le programme a été en mesure d'aider des troupes de renommée internationale à prendre leur place sur la scène mondiale. Une des histoires à succès mentionnées par ceux qui voient le programme comme ayant un rôle promotionnel est la façon dont AEC a contribué au développement de *La La La Human Steps* pour en faire une troupe de danse professionnelle de grande réputation. Certains des autres ministères et des bénéficiaires de subventions consultés ont affirmé néanmoins que les artistes financés n'ont peut-être pas toujours la capacité de tirer profit des tournées internationales.

Les organismes de financement et ceux de la communauté culturelle du Canada ont exprimé certaines inquiétudes au sujet des critères de sélection des demandeurs de subventions et de la possibilité que ces critères restreignent l'accès de certaines groupes au programme. Certaines de ces inquiétudes, qui peuvent aussi être pertinentes du point de vue de la politique étrangère, peuvent inclure :

- La perception de la plus jeune génération d'artistes selon laquelle l'accès aux subventions d'ACA est limité. Même si les critères pour les « projets spéciaux » dans les arts de la scène et pour le « lancement de carrière internationale » dans les arts visuels et médiatiques visent spécifiquement les jeunes commençant leur carrière, selon certains on pourrait et on devrait faire plus. Comme un des répondants le recommande, le programme « doit développer une attitude plus progressiste envers les jeunes artistes et l'art nouveau ».
- La perception de certains répondants sur l'exposition limitée qu'offre le programme à toute la gamme d'expressions culturelles du pays (y compris aux communautés culturelles autres qu'anglophone et francophone) et à la diversité de l'art autochtone.
- La perception de certaines des exigences du programme, comme celle de faire de multiples réservations à l'avance, pouvant limiter l'accès au programme des

artistes qui ne disposent pas de certaines infrastructures (comme un organisateur de tournées). Cette restriction pourrait exclure plusieurs petits ensembles, de nouveaux groupes, et ainsi de suite. De façon similaire, certains genres de musique peuvent être exploités de façon moins formelle et les artistes visés peuvent ne pas être en mesure de faire des plans aussi longtemps à l'avance ou d'effectuer de multiples réservations.

Du point de vue d'AEC, le financement renouvelé est normal si l'artiste aide le Ministère à joindre les décideurs qui sont considérés comme importants pour les objectifs de la politique étrangère du Canada (comme dans le cas de *La La La Human Steps*). Un autre argument exprimé par les membres du personnel est que le financement renouvelé permet à l'artiste d'être mieux connu auprès des publics étrangers et, avec le temps, l'artiste peut mieux se positionner pour aider AEC dans l'atteinte de ses objectifs. Néanmoins, certains intervenants externes remettent en question le financement renouvelé parce qu'il est perçu comme limitant les possibilités des autres artistes.

Par conséquent, une autre série de questions soulevées par la stratégie d'ACA se rapporte aux groupes cibles et au type de soutien offert. Est-ce que le programme en fait suffisamment pour lancer les jeunes artistes? Est-ce que l'éventail de subventions et d'activités du programme illustre le dynamisme de l'expression culturelle au Canada? Est-ce que ces problèmes (perçus comme des limites du programme) influencent l'atteinte des objectifs de la politique étrangère?

Dans le cadre de sa stratégie, le programme peut aussi souhaiter expliquer la raison d'être du financement renouvelé, particulièrement si l'on tient compte du fait qu'il est souvent mal compris par les intervenants externes.

Constatation 16 : ***Certains des types de subventions versées par l'ACA rendent possible la composante « service » du programme.***

Le PPA soutient les créateurs et les interprètes ainsi que les organismes qui font la promotion des produits artistiques et culturels. Pendant le processus de collecte des données, l'équipe chargée de l'évaluation a découvert qu'il existe une grande diversité de « types » de subventions, et que cette réalité devrait constituer un autre élément de la stratégie du programme.

Par exemple, ACA accorde des subventions à certains organismes artistiques susceptibles d'offrir des services aux missions. Nous avons examiné au moins deux

exemples de tels partenariats, un avec le Toronto International Film Festival Group (TIFFG) et un autre avec l'Association pour l'exportation du livre canadien (AELC).

- Un des composants de la subvention au TIFFG est le projet « Film Circuit » qui organise des tournées pour les films canadiens partout dans le monde. Ce projet appuie actuellement les missions du Canada dans 20 pays différents (avec un objectif de 45 pays d'ici 2009). Son rôle est de travailler avec les distributeurs au Canada, de réunir la collection et de faire en sorte que les films soient présentés dans ces pays.
- L'AELC a fréquemment reçu des demandes pour des « livres gratuits ». La subvention d'ACA sert à offrir aux missions des trousse de livres, notamment une trousse de livres sur le commerce en anglais et en français, une trousse de livres pour enfants en anglais et en français et une troisième qui met l'accent sur les livres en français seulement. L'AELC a aussi développé du matériel promotionnel sur l'édition canadienne qui sert d'outil aux missions du Canada à l'étranger.

La question soulevée par la stratégie consiste à déterminer si les subventions sont ou devraient être analysées et choisies en utilisant les mêmes critères que toutes les autres subventions. Est-il nécessaire d'avoir un type particulier de subvention? Quels sont les critères pour juger du succès de l'initiative? Est-il nécessaire de prévoir pour certains projets des subventions pour plus d'une étape (année)?

5. PERTINENCE DU PROGRAMME

5.1 Lien avec les intérêts canadiens et la politique étrangère

17^e constatation : *Le programme de promotion des arts a été pertinent par rapport au troisième pilier, même si sa contribution a été limitée par la disponibilité des ressources. Pour que le programme demeure pertinent, il faudra poursuivre son changement d'orientation actuel de la promotion des arts à la diplomatie publique.*

Le programme a clairement célébré et promu la culture canadienne, l'essence même du troisième pilier. Les intervenants internes et externes reconnaissent que le programme est efficace à cet égard, étant donné son niveau de ressources humaines et financières. En fait, le manque de personnel approprié a été souligné dans l'administration centrale et dans plusieurs missions. Les personnes interrogées de ces endroits ont indiqué que l'ajout d'un ou de deux employés pourrait leur permettre d'être plus stratégique dans leur travail.

Les liens avec les autres priorités de la politique étrangère à l'échelle nationale sont favorisés par AEC, soit dans la conception de l'événement arts/culture ou comme sous-produit de l'événement, selon le degré d'intégration du plan d'activités et de la stratégie de la mission.

La pertinence du programme peut être limitée par l'écart qui existe entre la façon dont les intervenants perçoivent le programme (attention centrée sur les professionnels, le rôle dans la promotion des arts et le développement des marchés confié principalement à l'administration centrale) et la façon dont le programme modifie son approche et ses outils pour s'adapter au nouveau cadre de diplomatie publique.

5.2 Attentes et besoins des intervenants clés

5.2.1 Missions

18^e constatation : *Le programme est perçu par certains intervenants d'AEC comme un programme qui met l'accent sur la promotion des arts; dans ce contexte, il est possible qu'il ne réponde pas toujours aux besoins de diplomatie publique des missions.*

Jusqu'à maintenant, l'historique du programme s'est résumé à la promotion des arts, avec un accent mis sur les artistes professionnels. Cette attention dirigée vers les professionnels est en partie causée par les ressources limitées. Puisque les professionnels sont plus susceptibles d'attirer l'attention des décideurs clés dans les pays des missions, ils font partie des groupes prioritaires. Un des problèmes auquel le programme aura peut-être à faire face éventuellement est que, selon les priorités des missions et des publics clés, l'art ou l'événement culturel pouvant contribuer le plus aux objectifs de la diplomatie publique peut ne pas toujours être lié aux artistes « renommés » ou professionnels.

Lors des entrevues, des exemples ont été relevés où des missions plus fortes (avec de meilleures capacités, telles qu'elles sont décrites précédemment) identifient l'artiste canadien qu'elles veulent privilégier pour atteindre leurs objectifs et ensuite chercher du financement d'autres sources, parce que l'artiste peut ne pas répondre aux conditions fixées par ACA. Par exemple, il y a une perception selon laquelle certaines des conditions pour obtenir des subventions dans le domaine des arts de la scène, comme des « revenus réalistes » par rapport aux coûts défrayés pour l'artiste, une stratégie de marketing à *long terme* et autres, nécessitent une évaluation du potentiel de développement de marchés éventuels, même si ces conditions ne sont pas des critères indispensables dans la prise de décision concernant les subventions du programme.⁶

Beaucoup des spectacles et d'autres événements artistiques, qui ont eu lieu grâce aux subventions d'ACA, contribuent aux priorités stratégiques plus générales de la mission. La tournée au Mexique de l'Orchestre du Centre national des Arts est un cas où le financement de la tournée a été effectuée par AEC (ainsi que par d'autres subventionneurs) et l'ambassade du Canada a complété avec le financement du PDP. Cet événement, dont la planification a duré trois ans, est considéré par l'ambassade comme une activité aux répercussions importantes.

Par contre, parmi les missions que nous avons interrogées, peu ont pu optimiser adéquatement les ressources des activités culturelles financées par l'intermédiaire de ProMart. Une personne interrogée a fait le commentaire « qu'il est difficile de s'appuyer sur ces activités pour optimiser les ressources. » Certaines missions mettent l'accent sur l'élaboration de stratégies axées sur les événements culturels existants dans le pays et tentent de s'éloigner d'une démarche déterminée par l'événement ou l'activité. À moins que les bénéficiaires de subventions ne soient directement intégrés dans leur

⁶ Le personnel du programme mentionne que le but d'obtenir de l'information concernant la stratégie de marketing d'un demandeur est de déterminer la vitrine potentielle de l'événement en particulier. Les priorités de la politique étrangère sont les facteurs principaux de la prise de décision concernant les subventions.

stratégie, les bénéficiaires de subventions d'ACA deviennent des intervenants supplémentaires. Le processus de consultation et la préparation de stratégies culturelles, qui pourraient aider à cet égard, n'ont pas encore atteint cet objectif pour toutes les missions. Cependant, il est important de reconnaître qu'AEC n'en est qu'à ses premières armes par rapport à ces processus et qu'il peut s'écouler un certain temps avant que tous les intervenants ne les utilisent de façon constante et stratégique.

19^e constatation : *Les missions ont des attentes différentes par rapport à ACA. Certaines missions demandent qu'ACA devienne un centre de recherche de l'excellence pour leurs stratégies de diplomatie publique.*

Les missions du Canada à l'étranger jouent un rôle clé en s'assurant que les arts et les événements culturels contribuent à un ensemble plus vaste d'objectifs de la politique étrangère. C'est pourquoi ACA a intégré une fonction de consultation à son système d'administration des subventions en ligne. Avec ce processus, les ambassades sont encouragées à fournir des commentaires qui sont pris en considération lors de l'octroi de subventions aux artistes qui visiteront leur pays. La réponse des missions à ces consultations varie et les retards dans la réponse des missions affectent le processus de prise de décision à l'administration centrale.

À cause des différences de capacités et de besoins, les missions ont différentes attentes envers ACA. Les missions, dont la capacité est plus limitée, aimeraient voir ACA jouer un rôle de service plus grand qui irait au-delà de l'octroi de subventions pour devenir un centre d'excellence ou de recherche de talents dans les arts/la culture qui correspondrait à leurs stratégies de diplomatie publique. Les missions qui disposent de meilleures ressources formulent moins de demandes de changement. Celles-ci peuvent utiliser leurs propres réseaux au Canada pour en apprendre davantage au sujet des nouveaux « talents » ou des nouveaux groupes qui pourraient faire l'objet d'une promotion à l'étranger.

5.2.2 Communauté artistique/bénéficiaires de subventions

20^e constatation : *Le rôle d'AEC a été pertinent en fonction des besoins de la communauté artistique du Canada et des partenaires culturels à l'étranger.*

Les bénéficiaires de subventions du Canada apprécient le rôle joué par AEC dans la promotion des arts. Ces artistes ont l'impression que le soutien d'AEC leur a permis d'être de bons ambassadeurs pour le Canada, sans toutefois compromettre leur liberté

artistique. En plus du financement (traité dans une constatation distincte plus loin), peu de bénéficiaires de subventions ont mentionné de façon explicite le rôle de « service » attribué à ACA au-delà du processus de subvention. Ces personnes interrogées ont apprécié le travail d'ACA qui leur a permis de greffer à des réseaux, à profiter d'autres formes d'appui et à participer à des séances de « stratégie » et de « visualisation d'avenir ».

Les partenaires culturels à l'étranger ont aussi reconnu des contributions similaires à leurs projets de la part de l'ambassade dans les secteurs du financement, de la promotion, du réseautage et du partage de renseignements et de connaissances.

21^e constatation : *Le programme de promotion des arts d'AEC a joué un rôle déterminant pour favoriser la visibilité internationale des artistes canadiens. Quarante-neuf pour cent des répondants au sondage ont indiqué qu'ils n'auraient pas pu réaliser leur activité sans cet appui.*

Une majorité de répondants au sondage (89 %) ont mentionné qu'ils n'auraient pas pu réaliser leur activité sans l'appui du programme de promotion des arts. De plus, plusieurs personnes interrogées, qui auraient pu mettre en oeuvre l'activité sans le financement, ont indiqué que l'importance de la tournée (dans le cas de troupes des arts de la scène), ou la quantité de travaux présentés (dans le cas des arts visuels) auraient été moindres. De plus, un auteur a fait remarquer que les éditeurs étrangers sont conscients du financement disponible et l'utilisent comme un outil pour mieux présenter les auteurs canadiens.

Les intervenants ont aussi souligné que, sans le support d'ACA, la présence des artistes canadiens aux événements internationaux aurait été moins fréquente et de piètre qualité. Dans la mesure où le programme de promotion des arts permet aux conservateurs, aux directeurs de tournées et au personnel de soutien d'accompagner l'oeuvre ou l'artiste, le financement doit assurer que le travail soit présenté de la meilleure façon possible et que la promotion soit appropriée. Dans le cas d'un conservateur qui reçoit le financement pour envoyer une exposition à l'étranger : « le soutien du PPA assure que l'exposition est « *bien faite* », c'est-à-dire, que le travail qui est exposé est complet et non altéré ». Ce commentaire formulé dans plusieurs réponses du sondage, dont un indiquait que « le projet aurait pu être possible sans la subvention du programme, mais la portée et les répercussions du projet auraient été moindres ».

22^e constatation : *Les missions à l'étranger ont quelque peu répondu aux attentes des bénéficiaires de subventions. Le degré d'enthousiasme, de réceptivité et d'initiative des missions concernant l'activité des bénéficiaires de subventions varie grandement.*

Alors que près de 70 % des répondants au sondage ont été en mesure d'identifier la personne-ressource appropriée de la mission, seulement 60 % des répondants ont été d'accord avec l'affirmation selon laquelle « la mission a répondu à vos attentes en ce qui concerne l'appui au développement de votre projet ou de votre activité ». Pour plus d'un tiers des répondants (40 %), les missions n'ont pas été en mesure de répondre à leurs attentes.

Tableau 5.1 Réponses aux questions du sondage sur les missions du Canada à l'étranger

ÉLÉMENT	DÉSACCORD TOTAL*	ACCORD TOTAL*
Vous avez été en mesure d'identifier la personne-ressource appropriée de la mission canadienne à l'étranger.	38,42 %	68,42 %
Les missions du Canada à l'étranger vous ont aidé à créer des réseaux dans le cadre de votre projet ou activité.	31,22 %	61,38 %
Les missions du Canada à l'étranger ont répondu à vos attentes en ce qui concerne l'appui au développement de votre projet ou activité.	37,57 %	59,79 %
Les missions du Canada à l'étranger ont fourni un soutien adéquat en matière de communication pour assurer la visibilité de votre projet ou activité.	35,98 %	57,67 %

* *exclut ceux ayant répondu « ne sais pas » ou n'ayant pas répondu à cet élément.*

Dans beaucoup de cas, les missions n'ont pas été en mesure de répondre aux besoins ou aux questions de l'artiste ou de contribuer à la promotion de l'événement/l'activité en cours. Les personnes interrogées et les répondants ont remarqué que cela pouvait être causé par des limites en matière de ressources financières ou humaines. Les institutions de la communauté culturelle qui ont collaboré avec les missions, comme le Conseil des Arts du Canada, ont aussi mentionné que les missions n'ont que très peu de moyens financiers pour développer leurs propres projets. À certaines occasions, les missions ont été en mesure d'obtenir du financement d'autres sources, comme des commanditaires locaux ou d'autres ministères, mais cette démarche nécessite du temps

et du dévouement de la part de l'attaché culturel. Par ailleurs, la mission n'a peut-être pas d'attaché culturel dévoué. Cela expliquerait le commentaire d'un répondant au sondage qui disait que « le consulat (...) est entré en contact avec moi et m'a offert beaucoup d'aide. Je n'ai vraiment reçu aucune aide en dépit de mes efforts répétés pour en obtenir ».

L'absence de réceptivité peut aussi être causée par un manque d'information et de connaissances. La proximité avec les arts de la scène au Canada (les principaux acteurs, les pièces nouvelles prometteuses et les nouvelles tendances de chaque discipline) et le contexte local varient d'un attaché culturel à un autre, tout comme la volonté de se tenir informé des nouvelles créations. Un des répondants a indiqué que « l'ambassade a fait un effort, mais qu'elle n'était pas au fait de ce qui était « branché et cool » et n'a donc pas fait beaucoup pour promouvoir l'exposition auprès d'un public approprié ou intéressé ». Dans le pire des cas, cette situation amène les artistes à dire : « Je suis incapable d'expliquer pourquoi les missions sont si indifférentes à mon égard ». En revanche, dans les cas où les missions ont été en mesure et/ou intéressées à contribuer à la promotion des événements, les effets ont été positifs.

Quelques-uns des répondants au sondage constatent que « l'ambassade à Berlin a été très efficace, au-delà de l'appel du devoir » et que c'est « seulement dans la dernière année, qu'ils sont devenus pleinement conscients des possibilités et du soutien offerts par nos missions à l'étranger. Il faut faire plus pour inviter les gens de l'industrie à profiter des ressources incroyables ici ». Les missions ont offert du soutien grâce à la promotion générale de l'artiste et de l'événement et en réunissant les artistes et les acheteurs potentiels. Certains artistes ont affirmé que la présence du personnel de la mission aux événements a procuré une « garantie de crédibilité » supplémentaire. Cependant, un cinéaste a souligné que « la présence des attachés culturels aux événements impressionne habituellement les directeurs de festivals et les membres du personnel, mais cela n'accroît pas vraiment la promotion ou la visibilité du matériel auprès du public ou de la presse ».

5.2.3 Autres ministères

23^e constatation : *Les autres ministères perçoivent le programme d'AEC comme un joueur déterminant dans la promotion des arts sur le plan international et font remarquer la nécessité d'avoir plus de stratégies menées en collaboration et à long terme entre tous les ministères travaillant dans ce domaine.*

D'après les entrevues menées auprès des intervenants du Conseil des Arts du Canada et de Patrimoine canadien, il est évident que ces intervenants croient que le programme d'AEC participe à la promotion des arts canadiens sur le plan international. Comme une des personnes interrogées a fait remarquer, ces intervenants voient leur rôle comme celui de s'occuper des projets « oubliés » par le programme d'AEC. Le Conseil des Arts du Canada s'est engagé dans certains secteurs qui, de son point de vue, pourraient chevaucher le PPA ou représenter des secteurs non couverts par le PPA. Avec un budget de plus de 10 millions de dollars en soutien international pour le dernier exercice financier (mis en oeuvre grâce à différents programmes), le Conseil des Arts du Canada fournit des ressources importantes pour la promotion des arts canadiens à l'étranger. De façon similaire, les programmes internationaux de Patrimoine canadien sont mis en oeuvre pour « soutenir CIGan et AEC et couvrir des secteurs qui, autrement, n'auraient pas de soutien de ces deux entités ».

L'initiative de complémentarité avec le PPA correspond aussi à l'impression générale des autres ministères, soit que le programme d'AEC dispose de ressources humaines et financières limitées et que sa capacité maximum est déjà atteinte. Il y a eu certaines tentatives discrètes pour créer une synergie et des stratégies plus directes entre les ministères. Par exemple, le Conseil des Arts du Canada peut financer un voyage préalable à la tournée pour effectuer les réservations, permettant ainsi à l'artiste de répondre aux critères d'admissibilité pour l'obtention d'une subvention d'AEC.

Les liens opérationnels entre le PPA et les programmes complémentaires des autres ministères sont en place et peuvent aussi varier en fonction de la direction ou de la discipline et dépendent en partie de l'initiative des administrateurs du programme. Cependant, le sentiment général, partagé par les personnes interrogées, est qu'il n'y a pas suffisamment de collaboration horizontale et de stratégies à long terme au sein du gouvernement fédéral. Comme l'une des personnes interrogées l'a signalé : « Chaque employé doit rendre compte à son supérieur ». Nos entrevues démontrent qu'il est difficile pour les organismes d'avoir une idée de l'orientation d'AEC, en l'absence d'une politique étrangère perçue comme « cohérente » et à long terme. Une personne consultée a suggéré « une amélioration des communications et de la discussion au sujet des priorités de chaque institution et une exploration des tendances à venir (discussion qui transcende l'évaluation au cas par cas d'un projet) pourraient être profitables aux deux institutions et leur permettre d'être plus efficaces sur le plan du financement ».

6. GESTION DU PROGRAMME ET EFFICACITÉ

Cette section de l'étude fait référence à plusieurs problèmes de gestion de programme qui ont été soulevés dans le mandat. Ils consistent à déterminer dans quelle mesure ACA a mis en oeuvre les recommandations de la dernière évaluation et à déployé des efforts concernant les systèmes de mesure du rendement, l'administration des subventions et la relation entre les ressources et les demandes du programme.

6.1 Mise en oeuvre des recommandations de l'évaluation 2002

24^e constatation : *Le programme a mis en oeuvre, à divers degrés, toutes les recommandations formulées lors de l'évaluation 2002, à l'exception de l'élaboration d'un cadre stratégique pour le troisième pilier qui a été entreprise dans le contexte de l'ÉPI.*

Le rapport 2002 sur l'évaluation du programme de promotion des arts formulait cinq recommandations pour améliorer la performance du programme. Elles sont notées dans le tableau 6.1. À ce sujet, les gestionnaires du programme, conformément à leur réponse à l'étude, sont d'accord pour dire que la première recommandation, portant sur la nécessité d'élaborer un cadre politique pour le troisième pilier, était la plus importante. Le cadre politique, par contre, dépasse la compétence exclusive d'ACA. En outre, les questions concernant un cadre stratégique pour le troisième pilier ont été abordées dans l'ÉPI et dans le cadre stratégique de la diplomatie publique.

Deux des recommandations de l'évaluation font référence à un système de mesure du rendement qui est actuellement mis en oeuvre par ACA. Les recommandations ont aussi suggéré la mise en place de normes d'efficacité et de service qui ont été difficiles à respecter en partie à cause du processus de consultation avec les missions. Les commentaires sur les progrès liés à la mise en oeuvre de chacune des recommandations sont fournis dans le tableau suivant.

Tableau 6.1 Progrès liés à la mise en oeuvre des recommandations 2002

RECOMMANDATION	COMMENTAIRE
Bâtir le cadre stratégique nécessaire pour soutenir le troisième pilier.	N'a pas été mis en oeuvre par AEC. ACA a participé aux discussions stratégiques concernant l'ÉPI et le nouveau cadre stratégique de la diplomatie publique. Le CGRR 2002 et le CVAR ont fourni un cadre de travail à ACD, même si certaines des composantes correspondant au programme de promotion des arts sont maintenant dépassées.
Augmenter l'efficacité du programme en réduisant à 60 jours ou moins le temps écoulé entre la demande et l'approbation de la subvention.	Partiellement mis en oeuvre. L'autoévaluation du personnel a indiqué que cette démarche n'a pas été accomplie dans toutes les disciplines à cause du processus de consultation, des demandes concurrentielles auxquelles fait face le personnel et des différentes méthodes de prestation de subvention dans chaque discipline. Le traitement administratif est facilité par Promart.
Instaurer un système de mesure du rendement qui évaluera le temps pris pour les opérations clés et les degrés de satisfaction des missions prioritaires et des artistes-clients et qui fera partie intégrante de l'activité continue du programme.	La mise en oeuvre a débuté. Le CGRR et les outils pour les rapports ont été créés. Ils ont été mis en oeuvre à la fin de 2004.
Instaurer des normes de rendement et les utiliser comme repères pour les mesures du rendement.	La mise en oeuvre a débuté.
Modifier le système de classement pour la conservation des documents d'ACA.	Mis en place. Promart a conçu un système de classement centralisé. Toutefois, le personnel du programme (même le gestionnaire de la base de données) n'ont pas d'accès direct au logiciel utilisé pour interroger la base de données à cause des problèmes de sécurité des données. Cela semble limiter l'utilité du système.

6.2 Une gestion axée sur les résultats

25^e constatation : ***ACA doit être reconnue pour ses efforts dans la conception et la mise en oeuvre des premières étapes du système de mesure du rendement. Même si on doit encore résoudre certains problèmes dans l'utilisation du système de gestion axé sur les résultats, des progrès ont été réalisés.***

Ces dernières années, le programme de promotion des arts a mis en oeuvre une série de mesures afin d'améliorer l'orientation et la responsabilité de ses résultats. Ces mesures sont notées dans le tableau 6.2.

Tableau 6.2 Aperçu des dates et des étapes de la gestion du rendement d'ACA

ANNÉE	JALON
2000	Le système de gestion des subvention en ligne Promart est mis en oeuvre.
2002	Le rapport d'évaluation est publié et recommande la mise en oeuvre du système de mesure du rendement. Le CGRR de l'ACD est approuvé. Les conditions sont révisées pour le programme de promotion des arts.
2004	L'expertise est disponible afin d'examiner la mise en oeuvre du système de mesure du rendement.
2004	La mise en place du transfert des gabarits inhérents au système de production de rapports du CGRR est réalisée. Le remaniement de Promart débute.

ACA est reconnue pour avoir fait des progrès importants dans la conception et lors des première étapes de la mise en oeuvre du système de mesure du rendement. Certains problèmes que nous devons régler par la suite incluent :

- La capacité limitée du personnel (temps) de l'administration centrale pour « transférer les données et les utiliser ensuite pour influencer la prise de décision stratégique et opérationnelle; certains membres du personnel disent avoir de la difficulté à trouver le temps pour lire et analyser les rapports soumis.
- Le scepticisme des missions concernant l'importance relative et l'utilisation des données recueillies est aggravé, dans certains cas, par le fait que les missions ont peu participé à la définition des cadres de résultats pour le programme et, parfois, elles manquent d'information au sujet des attentes et sur la nécessité de produire des rapports sur les résultats.
- Le remaniement du système Promart qui doit intégrer le plus possible les formulaires/modèles nécessaires afin de faciliter la production de rapports sur le CGRR.

Concernant le CGRR, il faut déterminer la nature de ce cadre et la manière de le mettre à jour pour refléter la vision actuelle du programme. Par exemple, comment le cadre stratégique pour la diplomatie publique (le triangle) est-il lié aux résultats et aux indicateurs précisés pour ce programme? Nous notons aussi que les formats de rapports exigent actuellement que les missions fournissent des exemples des types d'activités qu'elles tiendraient à nouveau et des leçons apprises lors de la mise en oeuvre de leur stratégie culturelle. Ces renseignements sont précieux et pourraient être utiles aux autres missions. Toutefois, il n'est pas certain qu'il y ait un mécanisme ou une tribune pour partager ces expériences. Nous suggérons que le prochain examen du

CGRR prenne en considération ces questions, ainsi que leurs conséquences du point de vue de l'ÉPI.

6.3 Processus d'octroi et d'administration de subventions

Les modalités d'une catégorie de subvention pour soutenir les relations culturelles s'appliquent jusqu'à la fin de l'exercice financier 2006–2007. Les intervenants n'ont pas soulevé d'inquiétudes particulières en ce qui concerne les modalités existantes.

26^e constatation : *En dépit d'un certain mécontentement continu à l'égard du système Promart, le processus d'ACA sur l'administration des subventions est largement reconnu comme étant clair, transparent et efficace.*

Les entrevues avec les bénéficiaires de subventions démontrent que le programme est bien connu dans le milieu artistique. Les objectifs du programme et les occasions précises qu'il offre aux artistes (comparativement aux autres programmes gouvernementaux qui appuient les arts) sont clairs. Quatre-vingt-neuf pour cent (89 %) des répondants au sondage étaient d'accord avec le fait que les critères et les objectifs du programme étaient clairs et 87 % croyaient que les critères d'admissibilité avaient été clairement énoncés. Une des personnes interrogées a néanmoins demandé de faire preuve de prudence envers les artistes autonomes qui consacrent moins de temps aux tâches administratives et qui risquent d'être moins bien informés à cet égard que les artistes qui bénéficient de l'aide d'un directeur de tournée, d'un agent, d'un promoteur, d'un conservateur, etc.

Promart, le système de subventions en ligne, offre une plate-forme de gestion transparente et uniforme. Un grand nombre de personnes interrogées ont mentionné qu'elles avaient initialement éprouvé des problèmes avec Promart mais comme l'a dit un répondant : « nous les avons finalement vaincus. ». L'impression générale des personnes interrogées est que Promart lui-même n'est pas devenu plus facile à utiliser, mais que les demandeurs de subventions sont maintenant habitués au système.

La plupart des plaintes concernaient la flexibilité et la convivialité du système. Comme un bénéficiaire de subventions indique, Promart « n'était pas assez polyvalent pour être en mesure de traiter une donnée qui s'écarte même légèrement de ses paramètres établis », y compris un poste budgétaire qui s'éloigne des subventions « standard » en allouant un espace pour les commentaires. Une autre plainte porte sur le fait que Promart n'est pas parfaitement compatible avec le système d'exploitation Macintosh. Finalement, beaucoup ont commenté sur le fait que le système actuel ne permet pas

aux demandeurs de subventions d'imprimer la version finale du document envoyé (obtenir une copie imprimée permettant sa conservation dans les documents internes).

Néanmoins, la majorité des répondants au sondage (87 %) étaient d'accord pour dire que le personnel du programme de promotion des arts offre un soutien adéquat dans le processus de subvention et un nombre important de personnes interrogées ont confirmé que le personnel était très clair, disponible et d'un grand soutien. Une autre personne interrogée a affirmé que bien que la structure du programme semble rigide, le personnel est aussi souple que possible, compte tenu des limites du programme, tandis qu'une autre a déclaré en parlant de la communication avec le personnel, « on n'a pas l'impression de traiter avec une bureaucratie impersonnelle ». D'ailleurs, une autre répondante a indiqué qu'elle ne connaissait « aucun autre ministère aussi disposé à aider ».

27^e constatation : *Certains demandeurs remettent en question le processus exigeant qu'ils soumettent l'horaire de leurs activités longtemps à l'avance.*

L'exigence qui consiste à soumettre un itinéraire longtemps à l'avance peut dissuader ou disqualifier les demandeurs qui ne sont pas en mesure de confirmer le nombre minimum de réservations avant la date limite de présentation des demandes. « Se rendre à un festival de films n'est pas comme aller au marché; nous ne savons pas à l'avance qui nous allons rencontrer. Se rendre à un festival de films, c'est comme aller à la pêche ». Comme il a été mentionné précédemment, cette condition peut nuire aux artistes moins connus (qui ont de la difficulté à effectuer toutes les réservations à l'avance) et aux artistes qui se produisent dans certains types de médias pour lesquels une planification moins formelle est exigée (les musiciens non traditionnels, par exemple).

En outre, la période de 6 à 8 semaines nécessaire pour obtenir l'approbation de la subvention « bien que totalement raisonnable, selon les normes gouvernementales, n'est tout simplement pas compatible avec le court délai accordé par les organisateurs d'événements internationaux ». Comme l'affirme un répondant, « cela peut placer le candidat dans une position précaire, l'obligeant à emprunter de l'argent pour finalement assister à l'événement ». C'est pourquoi les autres institutions, comme le Conseil des Arts du Canada, financent les tournées de certains artistes afin qu'ils se produisent ou qu'ils assistent à des événements pour lesquels des invitations ne sont pas toujours envoyées plusieurs mois à l'avance.

De façon similaire, les artistes qui oeuvrent dans des marchés où les changements de dernière minute sont monnaie courante se retrouvent avec un horaire de tournée officiel qui diffère grandement de la tournée planifiée et soumise au programme de promotion des arts à des fins de subvention. Cet aspect est peu pratique lors du processus de demande (parce que très peu de choses sont déterminées à l'avance) ainsi qu'après, puisque les organisateurs doivent continuellement informer le personnel du programme (et obtenir leur approbation) à mesure que leur horaire change et évolue. Le personnel du programme reconnaît la pression supplémentaire que représentent les mises à jour et les approbations constantes ainsi que les délais potentiels causés par l'ensemble du cycle de subvention.

Finalement, le programme ne fait pas de distinction entre les événements plus importants qui nécessitent plus de planification à l'avance et plus de financement, et les événements moins importants qui exigent moins de financement, qui sont planifiés en moins de temps et qui exigent plus de flexibilité et des délais décisionnels plus courts.

28^e constatation : ***L'approbation des subventions et l'allocation des fonds ont été effectués au moment opportun dans l'ensemble, sauf dans de rares cas où des bénéficiaires ont eu des problèmes.***

Quatre-vingt-deux pour cent (82 %) des répondants au sondage ont indiqué qu'ils avaient reçu l'avis concernant l'approbation de la subvention dans le délai indiqué par le personnel du programme et 83 % ont indiqué que les fonds avaient été versés en temps opportun. En fait, la plupart des personnes interrogées n'ont pas fait mention de problèmes dans le processus administratif général, à la suite de leur approbation. De plus, un bénéficiaire ayant reçu du financement pendant 20 ans a indiqué que « le délai d'obtention d'une réponse d'AEC a grandement diminué depuis les trois dernières années ». C'est un progrès remarquable, et une personne interrogée a affirmé que « l'allocation des fonds pourrait toujours être plus rapide, car les liquidités sont essentielles à la réussite ».

Néanmoins, il y a eu des indications ponctuelles de délais importants dans le processus de prise de décision et dans le versement des fonds. Dans peu de cas, l'avis de financement a été reçu très peu de temps avant l'événement, ce qui a occasionné des coûts supplémentaires potentiels ou réels au bénéficiaire. Dans le premier cas, une conservatrice, qui a fait face à un long délai de confirmation pour l'approbation de sa subvention, a pris le risque d'imprimer et d'emballer tout le matériel à l'avance et elle a expédié le matériel d'exposition la journée même où elle a reçu l'approbation. Ce type

de pari aurait pu être extrêmement coûteux pour la galerie si la subvention avait été refusée (parce que les affiches et d'autres documents avaient déjà été produits).

Dans le second cas, un répondant au sondage a mentionné que « au moment où j'ai finalement obtenu la subvention (une semaine avant la date prévue de l'exposition), j'ai dû annuler les dates originales pour en fixer d'autres une fois que la subvention a été accordée, ce qui a contribué à l'augmentation des frais de déplacement et de transport ». Un des cinéastes interrogés a mentionné, qu'à deux reprises, il avait reçu la confirmation de la subvention pour se rendre à un festival au moment où il s'y trouvait déjà (dans un cas, la dernière journée du festival) et que s'il avait été informé du financement plus tôt, cela aurait modifié son comportement et ses interventions au festival (à tout le moins, il aurait été en mesure de remercier AEC).

D'autres exemples de délai existent dans l'allocation des fonds. Un groupe d'artistes des arts de la scène a reçu le premier versement de sa subvention à l'aéroport avant l'embarquement afin que le ministre puisse participer à la séance de photos, tandis qu'un autre groupe confirme avoir reçu la subvention une fois la tournée terminée. Un répondant au sondage a fait remarquer qu'il a reçu, en 2003, une subvention pour un voyage fait à l'été 2002, et ce, seulement après avoir fait un appel pour s'informer de l'état de sa demande de subvention. De plus, il affirme qu'on lui a dit que s'il n'avait pas communiqué avec le bureau, il l'aurait perdue.

29^e constatation : *Même si ACA gère un processus de subvention généralement efficace et responsable, elle semble avoir moins de capacité pour effectuer un suivi et à tirer des leçons de ce processus.*

Selon la politique du Conseil du Trésor, les ministères doivent établir des politiques et des procédures qui assurent que la capacité existe pour livrer efficacement et administrer les programmes de paiements de transfert, y compris le contrôle, l'apprentissage et la formation.⁷ Grâce à sa plate-forme automatisée et à son système central de classement pour les subventions accessibles au public, ACA est en mesure de livrer un programme transparent qui comporte un large processus de consultation. Le système Promart a permis à ACA de corriger les lacunes soulevées dans le rapport d'évaluation 2002. De plus, les exigences en matière de rapport de subvention, qui sont les mêmes pour tous les demandeurs de subventions, vont au-delà de l'obligation de rendre compte des subventions.

⁷ Secrétariat du Conseil du Trésor, politique sur les paiements de transfert, juin 2000.

Le système, par contre, ne répond peut-être pas toujours aux besoins du programme. Au moment des entrevues, on s'attendait à ce que le remaniement de Promart, commandé par ACA, aiderait à régler les nombreux problèmes du programme et à ajouter de nouvelles caractéristiques. Comme il en est fait mention dans la section sur la gestion axée sur les résultats, il est à souhaiter que Promart facilite la production de rapports dans le CGRR. Il y a certaines caractéristiques, par contre, qui ne sont pas encore utilisées pour la gestion de programme. Une des limites clés est l'utilisation des rapports soumis par l'intermédiaire de Promart. Les commentaires du personnel ont indiqué qu'ils n'avaient souvent pas le temps d'examiner, d'analyser et de retenir les leçons se dégageant de ces rapports. Par conséquent, le programme offre des moyens et des occasions plus limités de réfléchir et d'en apprendre davantage sur les bénéficiaires de subventions (le type d'entreprise, de films, etc.) les plus efficaces pour la diplomatie publique.

Sur le plan de l'efficacité, le point de référence principal pour l'étude a été la perception des bénéficiaires de subventions et l'autoévaluation du personnel. Les données complètes pour déterminer les subventions à l'administration, comme un indicateur d'efficacité, ne sont pas disponibles. Ce calcul devrait aussi prendre en compte le temps (coût de transaction) des consultations.

6.4 Ressources pour mettre en oeuvre le programme

30^e constatation : ***Les niveaux de ressources humaines, les dispositions et les demandes concurrentielles imposées aux employés sont des facteurs qui limitent la capacité d'ACA de gérer le programme plus efficacement.***

Beaucoup des intervenants externes font l'éloge du personnel d'ACA pour son engagement et son savoir et parce qu'il est tourné vers l'avenir. Ils reconnaissent aussi que les ressources du programme sont mises à rude épreuve. Plusieurs membres de l'équipe d'ACA ont commenté la nature active et exigeante de leur poste. « Les gens [de l'extérieur] sous-estiment grandement à quel point la direction est occupée ».

ACA assume le double rôle d'administrer un programme de subventions et d'offrir des services aux intervenants. Le terme « intervenants » englobe les missions, les directions géographiques, les autres ministères, les demandeurs et les bénéficiaires de subventions, les membres du Parlement et le public. Parfois, les services peuvent être offerts instantanément (réponses aux questions courantes); à d'autres occasions, les membres du personnel doivent effectuer des recherches exhaustives (sur le sujet des droits, par exemple). L'autoévaluation effectuée par quelques-uns des membres du

personnel révèle que le service n'est pas adéquat (surtout si l'on fait référence au délai d'exécution des réponses).

Un des thèmes soulevés dans beaucoup d'entrevues est le fait que le programme ne dispose pas des niveaux de ressources humaines nécessaires pour répondre aux attentes de la gestion des subventions et du service. Une des personnes interrogées a même suggéré qu'il serait dans l'intérêt du programme d'accorder moins de subventions et d'utiliser certaines de ces ressources pour combler des postes. Cela permettrait au personnel de mieux maîtriser leur travail et d'élaborer une stratégie sur la façon de s'améliorer.

Il y a un écart évident — quant aux connaissances et au soutien offert — entre l'agent de programme (spécialiste dans certaines disciplines), les employés de Promart et le personnel de soutien. Par conséquent, certains membres du personnel ont indiqué le besoin de créer un poste d'agent de programme subalterne. Cet agent aurait une formation plus généraliste et pourrait participer à la gestion de subvention et à la prestation de services offerts aux intervenants externes. À cause du budget total, du cycle de subvention qui entraîne une charge de travail plus importante à certaines périodes et de la taille des subventions, le besoin de soutien se fait le plus sentir dans la discipline des arts de la scène.

Tableau 6.3 Personnel travaillant à l'administration des subventions

DISCIPLINE	BUDGET APPROXIMATIF DE SUBVENTIONS	AGENTS DE PROGRAMME	PERSONNEL DE PROMART	AUTRE
Arts de la scène	3,1 M\$	1 ETP	3,5 ETP (centre d'assistance, ententes de subvention, demandes de paiement) 1/3 ETP superviseur Promart	Soutien du directeur adjoint, du directeur des Finances.
Arts visuels et médiatiques	694 250 \$	1 ETP		
Littérature	473 000 \$	1 ETP		
Films et vidéos	193 120 \$	1 ETP		

Source : Répartition du budget d'ACA pour les subventions pour l'EF 2003-2004; entrevues avec le personnel.

D'autres personnes interrogées ont mentionné que la meilleure façon d'alléger la charge de travail était d'embaucher du personnel de soutien supplémentaire. À cause du

manque de personnel de soutien, les agents de programme passent un temps considérable à répondre à des courriels et à des appels téléphoniques. Le personnel engagé à contrat seulement n'est peut-être pas la solution idéale puisqu'il crée une certaine instabilité et n'apporte rien à la mémoire institutionnelle. Certains des postes essentiels au fonctionnement du système Promart ne sont pas des postes permanents.

Les autres fonctions qui exigent davantage de temps pour la gestion du programme incluent les séances d'information aux intervenants d'AEC, la rédaction des mémoires au Cabinet, etc. Même si beaucoup du temps de gestion est consacré à justifier « pourquoi nous faisons ce que nous faisons », les entrevues indiquent que ces dernières années des améliorations ont été constatées concernant cet aspect.

7. EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

Au cours des entrevues et des visites sur le terrain, les gens ont relaté une grande variété d'initiatives dans le domaine des arts et de la culture qui ont servi d'outils efficaces de diplomatie publique. Seulement quelques-unes sont mises en évidence ci-dessous.

Activités de communication liées à l'événement artistique

Les effets de la diplomatie publique sur les arts et la culture augmentent lorsque l'artiste est en mesure de communiquer avec des gens en dehors de sa prestation réelle, et ce, de différentes façons. ACA et les ambassades ont appuyé une variété d'initiatives qui ont permis de communiquer avec des publics cibles plus diversifiés.

Même si la tournée 2003 du CNA dans les principales villes du Mexique et des États-Unis est l'illustration d'une stratégie exigeant davantage de ressources, il faut en parler, compte tenu de la variété des médias utilisés pour obtenir la participation du public dans les pays visités et au Canada. Le directeur musical, Pinchas Zukerman, a effectué une tournée d'enseignement et de spectacles qui présentait dix concerts et plus de 70 activités éducatives et de communication destinées à des milliers d'étudiants des niveaux primaire, secondaire et universitaire. Le CNA a aussi utilisé la technologie pour l'apprentissage à distance en utilisant la vidéoconférence pour relier les étudiants de Monterrey, de Chicago et d'Ottawa pendant une séance d'une heure. L'orchestre a créé et distribué des trousseaux éducatifs pour les enseignants en anglais, en français et en espagnol. Le site Web éducatif du CNA comporte une section consacrée aux activités de la tournée qui inclut des albums de photos, des journaux Web écrits par des musiciens, une diffusion sur le Web des activités éducatives, etc. Les visiteurs du site pouvaient donc suivre l'orchestre tout au long de sa tournée.

La dimension de l'inclusion sociale dans l'événement artistique/culturel

Dans les pays comme le Brésil, les événements culturels sont considérés plus efficaces s'ils intègrent une dimension sociale contribuant à joindre des secteurs de la population et des communautés qui n'ont généralement pas accès à de tels événements. De nombreux exemples de participation canadienne illustrent ce lien. Une de ces initiatives a été la participation, à titre d'enseignant et d'artiste au festival international de danse « Dance Brazil », de David Raymond, un danseur de rue hip-hop de Vancouver. Le festival offre plus de 50 bourses d'étude à de jeunes danseurs qui n'ont pas les moyens de payer les coûts associés à leur participation. Tous les danseurs étrangers invités au festival ont donné des ateliers de maître à ces étudiants.

L'art qui met en lumière la façon de faire du Canada

Comme nous l'avons indiqué précédemment, les missions et ACA ont soutenu des événements culturels qui favorisent une promotion plus directe de l'identité et des valeurs du Canada et de sa position sur les questions de défense des intérêts. Les exemples de la pièce « Bhopal » de Rahul Varma et de l'exposition de photos de Ken Lum ont déjà été relatés (section 4.1.2). Un autre exemple, cette fois à San Francisco, est l'appui de la mission à la projection de « Touch of Pink », une production Canada–Royaume Uni réalisée par Ian Iqbal Rashid, présentée au gala d'ouverture du *San Francisco International Lesbian and Gay Film Festival*.

8. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

En général, le programme de promotion des arts est reconnu pour avoir atteint les objectifs de promotion des arts et de la culture du Canada, objectifs qui ont guidé son développement depuis les années 1970. Il existe une présence culturelle dans les pays choisis, même si le niveau peut sembler insuffisant dans certains cas. Le programme a clairement contribué à l'amélioration des débouchés professionnels pour les artistes canadiens et pour les autres membres de la communauté culturelle et le Canada occupe maintenant une place de choix sur la scène internationale en matière d'excellence artistique.

Il semble qu'ACA ait atteint les résultats formulés dans le cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats 2002 d'ACD. L'étude conclut que la contribution d'ACA aux résultats à moyen et à long termes peut être limitée par le niveau de ressources (financières ou humaines), par l'approche historique du programme et par les capacités des missions. Ces facteurs sont perçus comme ayant eu des répercussions, lorsque les arts et la culture ont été utilisés efficacement pour faire progresser les objectifs de la politique étrangère du Canada.

En réponse à la scission du MAECI et à la mise en oeuvre d'un nouveau cadre stratégique de diplomatie publique, le programme a modifié sa vision et sa démarche de programmation au cours des dix-huit derniers mois. Ces changements, comme les stratégies culturelles au sein des missions et l'intégration d'activités de sensibilisation du public comme partie intégrante des événements artistiques, sont conçus pour aider à renforcer les activités artistiques et culturelles en tant qu'outil de diplomatie publique. Même si ces changements n'en sont qu'au premier balbutiement, il semble qu'ils permettront au programme de rester pertinent par rapport au nouvel énoncé de politique internationale.

Au cours des dernières années, le programme a été efficace pour répondre aux objectifs du troisième pilier et aux besoins des nombreux intervenants clés, y compris les partenaires culturels au Canada et à l'étranger. Les missions sont un des intervenants clés du programme de promotion des arts. Certaines missions disposent d'un réseau complet et de la capacité nécessaire pour joindre directement les groupes artistiques et culturels qui les aideront à réaliser leur plan d'activités et à atteindre leurs objectifs stratégiques. Les autres qui disposent de moins de capacité à l'interne disent qu'il est nécessaire qu'ACA joue un rôle plus important comme centre d'excellence, ou comme centre de recherche de l'excellence en diplomatie publique.

L'évaluation a aussi permis de démontrer que le programme est efficace et responsable sur le plan opérationnel, et aucun problème important n'a été soulevé quant à l'administration des subventions. Dans ses efforts ayant trait à la gestion axée sur les résultats, le programme devra relever certains défis liés principalement à la mise en oeuvre et à l'utilisation continue du système de mesure du rendement. Les demandes concurrentielles imposées aux employés et le niveau insuffisant de ressources humaines affecteront probablement la capacité d'ACA d'accroître son efficacité.

Recommandations

Les recommandations suivantes ont été inspirées par les commentaires de nombreux participants qui croient que le Ministère devrait poursuivre son rôle d'organisme central pour la composante artistique et culturelle de la diplomatie publique internationale du Canada.

1^{re} recommandation : ***AEC devrait faire d'ACA un centre de diplomatie publique pour la recherche de l'excellence dans les domaines des arts et de la culture.***

Un centre d'excellence rassemblerait les fonctions essentielles afin d'appuyer avec succès l'offre d'activités artistiques et culturelles qui soutiennent les objectifs de la politique étrangère. Ces fonctions permettraient d'élaborer la politique, de créer un réseau de ressources artistiques et culturelles pouvant servir d'outil en diplomatie publique, de fournir une expertise et des conseils aux intervenants d'AEC, d'offrir des ressources financières et d'élaborer des directives et des orientations. Son mandat serait d'appuyer les missions à l'étranger afin de permettre l'expression artistique et culturelle du Canada — qu'elle soit populaire/individuelle ou professionnelle — qui serait la plus utile à leurs de diplomatie publique. ACA a déjà exercé ces fonctions dans une mesure plus ou moins grande, mais on pense que les ressources actuelles du programme limitent son potentiel stratégique et l'empêchent de jouer le type de rôle qu'elle devrait jouer, selon plusieurs des missions interrogées. Ce rôle s'intensifiera vraisemblablement au fur et à mesure que la diplomatie publique sera intégrée aux activités courantes du Ministère.

Cependant, afin d'être efficace, ce changement nécessitera des ressources supplémentaires ou une nouvelle répartition des ressources actuelles.

2^e recommandation : ***ACA devrait continuer à développer de nouveaux outils et à se doter de moyens pour renforcer les capacités d'AEC, afin que les arts et la culture soient utilisés comme un outil de diplomatie publique efficace et soient perçus comme tel par les intervenants internes et externes.***

ACA a récemment effectué de nombreux changements afin d'adapter ses programmes au contexte changeant et au nouveau cadre stratégique de la diplomatie publique. Ces changements empêchent le programme de mettre l'accent sur la promotion/le développement de marchés pour les arts et la culture du Canada. Nous recommandons qu'AEC poursuive ce processus et propose de nouveaux moyens pour faire en sorte que les arts et la culture soient considérés comme un outil de diplomatie publique. Cette démarche exigera que les différents intervenants d'AEC renforcent leurs capacités. Elle exigera aussi une communication accrue afin que les intervenants internes et externes prennent conscience de l'orientation de la diplomatie publique au sein du programme. Les aspects clés à examiner sont les documents du programme qui expliquent ce qu'est le programme et ce que ce dernier vise à accomplir, par exemple le CGRR, les brochures ainsi que les critères et les directives pour les subventions.

Dans le processus, ACA doit examiner les ajustements pouvant être faits afin d'incorporer une gamme plus large d'activités d'expressions artistiques au Canada (p. ex. jeunes et autres groupes), tel qu'il a été noté par plusieurs personnes consultées dans le cadre de cette étude, dans la mesure où cette démarche peut ajouter une valeur à la diplomatie publique. De façon similaire, le soutien aux artistes amateurs devrait aussi être pris en considération lors d'une demande des missions, mais pour ce faire, il faut rendre les ressources disponibles.

Au même moment, à cause de l'historique d'appui à la communauté artistique, ACA devra gérer les implications de ces changements (le cas échéant) sur l'octroi des subventions. Les artistes canadiens sont devenus des intervenants clés pour le programme et ils voient ACA comme une source de financement essentielle pour la création de débouchés sur le marché international. D'autres sources de soutien pour la promotion des arts devraient être ciblées avec les autres ministères.

3^e recommandation : *ACA devrait explorer de nouvelles façons d'améliorer les services aux missions et de leur offrir davantage de ressources afin d'appuyer les stratégies de diplomatie publique axées sur les missions.*

De nombreux moyens pourraient aider ACA à améliorer ses services aux missions. En fait, plusieurs des pratiques courantes d'ACA devraient être renforcées ou être adaptées aux différentes situations. Une des façons suggérées par le personnel pour offrir des réponses rapides aux demandes des ambassades est la préparation des fiches de renseignements ou de FAQ (p. ex. comment organiser un festival de films). Cette démarche peut être mise en oeuvre sur une base beaucoup plus générale, si le temps le permettait. Une stratégie complémentaire consisterait à centraliser les demandes afin qu'une personne (peut-être un agent de programme subalterne) soit chargée de recevoir les demandes des missions, d'y répondre à l'aide des FAQ ou d'autres renseignements généraux et, lorsque cela est possible, ou dans le cas des demandes plus complexes, de faire suivre les demandes aux chefs de chaque discipline. Cette méthode pourrait aider les agents de programme à gagner du temps.

Une autre méthode relevée dans le rapport est l'octroi de subventions « stratégiques » ayant servi à l'atteinte des objectifs du programme et ayant aussi contribué à fournir le matériel et les services aux missions. Ce type de stratégie devrait être élaboré davantage.

Un des points à clarifier dans la stratégie du programme est le type et le niveau de service offerts aux ambassades. Offrez-vous le même type de service à toutes les ambassades? Donnez-vous la priorité à celles qui reçoivent des allocations culturelles? Donnez-vous la priorité aux seuls pays correspondant aux priorités géographiques? Donnez-vous la priorité aux missions disposant d'une capacité interne moins importante pour créer des réseaux et trouver l'information dont elles ont besoin?

Le facteur limitatif pour beaucoup de ces missions est la capacité en ressources humaines. Les activités quotidiennes exigent le maximum de personnel. Les problèmes liés à l'insuffisance des ressources humaines sont abordés dans la 5^e recommandation, mais il est concevable que des stagiaires puissent offrir un certain soutien sous la supervision des chefs de discipline, du moins lors de la préparation de la FAQ.

4^e recommandation : ***AEC devrait renforcer la moyens des missions d'utiliser les programmes artistiques et culturels comme outils de diplomatie publique.***

Cette évaluation fait état du rôle très important joué par les ambassades du Canada à l'étranger afin de s'assurer que les événements artistiques et culturels correspondent à la mission globale du Ministère et atteignent les objectifs de planification fixés. En d'autres mots, les ambassades sont essentielles pour établir des liens entre les événements et les objectifs de la politique étrangère d'AEC. L'« utilisation » stratégique des arts et de la culture exige de nombreuses capacités des missions qui ont été déterminées dans la section 4.4, notamment le leadership, les outils (comme des stratégies et des rapports de diplomatie publique intégrés), les ressources financières et humaines. Les ressources humaines sont particulièrement importantes, car une bonne partie des activités de diplomatie publique sont axées sur la création de relations stratégiques.

5^e recommandation : ***ACA devrait rédiger une stratégie qui explique clairement les priorités et les différents éléments du programme.***

Un document stratégique permet d'exprimer clairement les objectifs que le programme se propose d'atteindre et la façon dont il y parviendra. Une stratégie sert aussi à communiquer aux « clients » ce que le programme fait et ne fait pas dans chacun de ses secteurs d'activité ou de service. Nous recommandons qu'ACA élabore une brève stratégie qui expose les grandes lignes de son mandat, de ses secteurs de service et de ses priorités. Ainsi, ACA devrait aussi évaluer la stratégie actuelle, quant à la combinaison de ressources allouées aux principales composantes de réponse (octroi de subventions à ceux qui en font la demande), et à des composantes potentiellement proactives. Les composantes proactives peuvent inclure les transferts aux missions et les nouvelles mesures proactives de l'administration centrale visant à orienter ACA dans l'atteinte des objectifs de la diplomatie publique. Le niveau de ressources de financement nécessaire est essentiel pour permettre une démarche plus proactive à l'administration centrale.

Le programme devra aussi établir et mettre à jour périodiquement des priorités opérationnelles transparentes et claires (liées aux priorités du Ministère) qui seront utilisées pour cibler les ressources du programme plus efficacement. Les priorités et les justifications doivent être communiquées aux intervenants d'AEC, aux autres ministères et aux autres partenaires de la communauté culturelle.

6^e recommandation : *ACA devrait intensifier ses efforts afin d'établir des partenariats avec les autres ministères, le secteur privé, les provinces et les autres intervenants; cette démarche contribuerait à créer une synergie et entraînerait des répercussions plus importantes.*

Même si les responsables d'ACA et des programmes des autres ministères collaborent entre eux, ils le font généralement en fonction de projets particuliers ou du cas par cas (les consultations au sujet des subventions, la création de projets communs particuliers). Il y a peu de possibilités pour effectuer un échange systématique de renseignements et de stratégies parmi les programmes/ministères du gouvernement fédéral. Les recommandations dans ce domaine portent sur les communications plus régulières sur l'évolution des priorités de chaque institution, les discussions sur les tendances dans différentes disciplines et des efforts accrus pour élaborer une stratégie de coopération horizontale. Ces mesures sont particulièrement importantes compte tenu qu'il existe un certain malentendu au sein des autres ministères au sujet du rôle d'ACA dans la promotion des arts.

Il y a d'autres possibilités semblables de s'associer aux provinces et aux villes du Canada. AEC a aussi contribué à la présentation de partenaires actuels (bénéficiaires de subventions) à des collaborateurs potentiels du secteur privé. C'est un autre moyen essentiel d'optimisation des ressources que le programme pourrait utiliser davantage. (Dans certains pays, les entreprises canadiennes pourraient être considérées comme des partenaires de l'ambassade dans la programmation culturelle, mais souvent, la directive doit provenir de l'administration centrale de l'entreprise).

Même si le personnel d'ACA reconnaît l'importance de la création de partenariats, le « temps » est le principal facteur limitant les interventions dans ce domaine. Par conséquent, peu de changements sont à prévoir dans ce secteur, à moins que plus de ressources ne soient consacrées à la création de partenariats.

7^e recommandation : *À court terme, le programme devrait effectuer un examen détaillé des responsabilités et de la structure du personnel afin de confirmer le manque possible d'employés et d'explorer différents moyens d'aider le programme à devenir plus efficace.*

Beaucoup d'intervenants partagent la perception voulant que la capacité du programme soit mise à rude épreuve. Le stress imposé au personnel est plus important dans certains domaines à cause de la variété des demandes, du volume du portefeuille de

subventions ou du cycle de subvention. La structure du personnel du programme comporte des lacunes évidentes. Certains suggèrent qu'il est nécessaire d'ajouter du personnel de soutien. D'autres indiquent qu'un agent de programme subalterne, généraliste, pourrait servir de « filet de sécurité » aux spécialistes. De plus, le fait de compter sur des personnes à contrat plutôt que sur des employés permanents peut imposer des contraintes supplémentaires au programme.

Ces questions doivent être bien étudiées pour qu'au moment où de nouvelles ressources seront disponibles, elles puissent jouer un rôle efficace au sein du programme. Une gestion optimale en matière de dotation permettrait au personnel de consacrer plus de temps et d'efforts aux domaines susceptibles d'améliorer le rendement du programme, comme la stratégie (planification et examen), l'utilisation du système de mesure du rendement, la prestation de services pertinents aux missions, la recherche de partenaires, l'optimisation des ressources supplémentaires, et ainsi de suite.

ANNEXE I – LISTE DES CONSTATATIONS

- 1^{re} constatation : Depuis l'évaluation de 2001, il y a eu peu de changements relativement aux nombreuses caractéristiques de l'activité de subvention du programme, y compris le montant habituel de subvention, la province d'origine du bénéficiaire et la répartition relative des subventions dans l'ensemble des disciplines.
- 2^e constatation : Depuis cinq ans, ACA a transféré 8 millions de dollars aux missions pour des événements culturels. Ces transferts sont maintenant liés aux stratégies publiques/culturelles des missions, ce qui constitue une démarche positive visant à lier clairement les événements aux objectifs de la planification des activités et au mandat des missions.
- 3^e constatation : Avec les années, les missions ont élaboré différentes approches en matière de programmation culturelle dans les pays prioritaires et elles mettent en oeuvre chaque année des centaines d'activités visant à promouvoir les valeurs et la culture du Canada.
- 4^e constatation : Le partenariat et l'optimisation des ressources sont des caractéristiques communes de la programmation culturelle des missions; ces moyens offrent des avantages en matière de diplomatie publique, par exemple une valeur ajoutée, une meilleure diffusion, la création de relations, mais ils comportent aussi des limites.
- 5^e constatation : Les participants à l'étude indiquent que les publics étrangers démontrent habituellement de l'enthousiasme envers les arts canadiens, qu'ils font preuve de curiosité envers le Canada et que, selon eux, l'art canadien est créatif et avant-gardiste.
- 6^e constatation : Dans les missions, selon certaines observations, on utilise des événements culturels pour joindre les décideurs et pour accroître la visibilité et la reconnaissance du Canada par les publics choisis.

- 7^e constatation : Les subventions d'ACA ont contribué à la création de nouveaux débouchés à l'étranger pour les artistes canadiens, y compris une demande accrue pour leur travail et un réseau de contacts.
- 8^e constatation : La qualité artistique et l'excellence des artistes canadiens sont reconnues à l'étranger. Environ 40 % des artistes financés par ACA qui ont répondu au sondage ont reçu des prix internationaux.
- 9^e constatation : L'exposition internationale, obtenue grâce aux subventions d'ACA, a aussi contribué à améliorer le profil et le prestige de l'artiste canadien, et ce, malgré la déception générale quant à la réponse des médias canadiens.
- 10^e constatation : Il existe un fossé entre la façon dont le programme articule sa vision et ses objectifs dans le nouveau contexte et la façon dont ce programme est perçu par les intervenants ou présenté dans certains documents. Cette situation est normale en période de transition.
- 11^e constatation : Le programme a généralement atteint ses objectifs de départ axés sur le développement culturel et la promotion, objectifs qui ont guidé le développement du programme de 1970 à l'exercice 2004-2005, moment où la nouvelle structure d'AEC et le cadre stratégique de diplomatie ouverte ont été mis en place.
- 12^e constatation : Le programme a fait des progrès concernant les résultats à court terme relativement à la présence de professionnels canadiens lors de présentations de grande qualité à l'étranger et à l'embauche d'agents/imprésarios étrangers. Plusieurs facteurs, comme les ressources, la démarche et les capacités, peuvent empêcher la direction générale d'atteindre ses résultats à moyen et à long termes.
- 13^e constatation : La stratégie du programme est principalement réactive et basée sur une démarche d'optimisation des ressources/de partenariat. Les missions peuvent être davantage proactives lorsqu'elles ont les capacités nécessaires pour le faire.

- 14^e constatation : L'allocation des ressources du programme illustre bien que certains pays clés — principalement ceux du G8 — sont toujours déterminants dans la promotion de la culture canadienne à l'étranger. Certains des nouveaux pays prioritaires sont en hausse, mais leur niveau de représentation est beaucoup plus faible.
- 15^e constatation : Les membres de la communauté culturelle reconnaissent la qualité des bénéficiaires de subventions. Pourtant, ils expriment certaines inquiétudes au sujet de l'accès limité au programme de certains artistes et du financement renouvelé à d'autres artistes. Ces inquiétudes une fois encore, reflètent une perception potentiellement erronée des objectifs que le programme tente d'atteindre.
- 16^e constatation : Certains des types de subventions versées par ACA rendent possible la composante « service » du programme.
- 17^e constatation : Le programme de promotion des arts a été pertinent par rapport au troisième pilier, même si sa contribution a été limitée par la disponibilité des ressources. Pour une pertinence à long terme, il devra poursuivre son changement d'orientation présentement en cours de la promotion des arts à la diplomatie publique.
- 18^e constatation : Le programme est perçu par certains intervenants d'AEC comme un programme qui met l'accent sur la promotion des arts; dans ce contexte, il est possible qu'il ne réponde pas toujours aux besoins de la diplomatie publique des missions.
- 19^e constatation : Les missions ont des attentes différentes par rapport à ACA. Certaines missions demandent qu'ACA devienne un centre de recherche de l'excellence pour leurs stratégies de diplomatie publique.
- 20^e constatation : Le rôle d'AEC a été pertinent en fonction des besoins de la communauté artistique du Canada et des partenaires culturels à l'étranger.

- 21^e constatation : Le programme de promotion des arts d'AEC a joué un rôle déterminant pour favoriser la visibilité internationale des artistes canadiens. Quatre-vingt-neuf pour cent des répondants au sondage ont indiqué qu'ils n'auraient pas pu réaliser leur activité sans cet appui.
- 22^e constatation : Les missions à l'étranger ont quelque peu répondu aux attentes des bénéficiaires de subventions. Le degré d'enthousiasme, de réceptivité et d'initiative des missions concernant l'activité des bénéficiaires de subventions varie grandement.
- 23^e constatation : Les autres ministères perçoivent le programme AEC comme un joueur déterminant dans la promotion des arts sur le plan international et font remarquer la nécessité d'avoir plus de stratégies menées en collaboration et à long terme entre tous les ministères travaillant dans ce domaine.
- 24^e constatation : Le programme a mis en oeuvre, à divers degrés, toutes les recommandations formulées lors de l'évaluation 2002, à l'exception de l'élaboration d'un cadre stratégique pour le troisième pilier, qui a été soutenue par l'ÉPI.
- 25^e constatation : ACA doit être reconnue pour ses efforts dans la conception et la mise en oeuvre des premières étapes du système de mesure du rendement. Même si on doit encore régler certains problèmes dans l'utilisation du système de gestion axé sur les résultats, des progrès ont été réalisés.
- 26^e constatation : En dépit d'un certain mécontentement continu à l'égard du système Promart, le processus d'ACA d'administration des subventions est largement reconnu comme étant clair, transparent et efficace.
- 27^e constatation : Certains demandeurs remettent en question le processus exigeant qu'ils soumettent l'horaire de leurs activités longtemps à l'avance.
- 28^e constatation : L'approbation des subventions et l'allocation des fonds ont été effectués au moment opportun dans l'ensemble, sauf dans de rares cas où les bénéficiaires ont eu des problèmes.

- 29^e constatation : Même si ACA gère un processus de subvention généralement efficace et responsable, elle semble avoir moins de capacité pour effectuer un suivi et apprendre de ce processus.
- 30^e constatation : Les niveaux de ressources humaines, les dispositions et les demandes concurrentielles imposées aux employés sont des facteurs qui limitent la capacité d'ACA de gérer le programme plus efficacement.

ANNEXE II – RÉPONSE DE LA GESTION

Recommandation	Engagements/Actions	Résultats attendus	Responsable	Dates importantes/ Échéances	Progression du projet
1) AEC devrait faire d'ACA un centre de diplomatie publique pour la sélection de talents dans les domaines des arts et de la culture.	Cela s'est produit; la nouvelle structure organisationnelle a souligné le rôle de la DO au sein du Ministère et celui de l'ACA en culture.		PFM		

Recommandation	Engagements/Actions	Résultats attendus	Responsable	Dates importantes/ Échéances	Progression du projet
<p>2) ACA devrait continuer à développer de nouveaux outils et se doter de moyens pour améliorer les compétences au sein d'AEC, afin que les arts et la culture soient utilisés comme un outil de diplomatie publique efficace et qu'ils soient perçus comme tel par les intervenants internes et externes.</p>	<p>L'ACA a pris un certain nombre de mesures.</p> <p>Nouveaux outils et approches :</p> <p>1) L'ACA lance un nouveau programme de bourses – le « Programme interculturel ».</p>	<p>Nouveaux outils et approches :</p> <p>1) Le « Programme interculturel » servira à créer des réseaux réels et durables d'échanges culturels ainsi que des rapports plus forts entre les priorités des AEC et les projets artistiques comme culturels à l'étranger.</p>	<p>Nouveaux outils et approches :</p> <p>ACA</p>	<p>Nouveaux outils et approches :</p> <p>1) Le Programme interculturel devrait fonctionner à l'automne 2005.</p>	<p>Nouveaux outils et approches :</p> <p>1) Critères et lignes directrices approchent de leur forme définitive</p>

Recommandation	Engagements/Actions	Résultats attendus	Responsable	Dates importantes/ Échéances	Progression du projet
	<p>2) Un examen majeur des procédés administratifs de l'administration des bourses démarre. Cet examen permet d'aborder chaque aspect du processus administratif, depuis les systèmes de classement et le suivi des dossiers jusqu'à la gestion des demandes de renseignements par téléphone et par courriel.</p>	<p>2) La réforme administrative augmentera l'efficacité, améliorera les temps de réponse aux clients, rendra plus transparent le processus d'examen des demandes de bourses.</p>		<p>2) La réforme administrative est en cours depuis mai 2005, et les éléments majeurs devraient être terminés en septembre 2005.</p>	<p>2) En cours</p>

Recommandation	Engagements/Actions	Résultats attendus	Responsable	Dates importantes/ Échéances	Progression du projet
	3) Une modification majeure du logiciel d'application reposant sur le Web, Promart, est en cours.	3) La modification de Promart rendra son utilisation beaucoup plus facile aux clients; le service offert au public sera donc supérieur. Elle réduira également la charge de travail du personnel de soutien administratif qui reçoit de nombreux appels d'aide. Elle rendra aussi plus efficace le traitement des demandes de bourses.		3) Décembre 2005	3) En cours

Recommandation	Engagements/Actions	Résultats attendus	Responsable	Dates importantes/ Échéances	Progression du projet
	4) Une examen et une modification en profondeur des critères et des lignes directrices du programme des bourses sont prévus.	4) L'examen du programme aura pour objet d'assurer que les objectifs du programme des bourses sont en harmonie avec la politique étrangère et les objectifs de diplomatie ouverte des AEC; que les critères pour les bourses reflètent ces objectifs. L'examen assurera la plus grande transparence possible, améliorant du même coup la crédibilité interne et externe du programme.		4) L'examen du programme se fera en septembre et octobre 2005.	4) En préparation
	5) Une formation sur les autorisations financières sera conçue pour les chargés d'affaires publiques des missions.	5) La formation améliorera la reddition de comptes en matière de programmation artistique et culturelle administrée dans les missions.		5) 2005/2006	5) En cours

Recommandation	Engagements/Actions	Résultats attendus	Responsable	Dates importantes/ Échéances	Progression du projet
	6) AEC travaillera en partenariat avec Patrimoine Canada à préparer un cours prédépart de l'ICSE et portant sur la politique des arts et de la culture.	6) La formation prédépart relative à la politique artistique et culturelle aidera le Ministère à honorer ses engagements en diplomatie ouverte pour le « courant dominant ».		6) 2005/2006	6) En cours
	7) Dans le cadre d'un projet pilote, il sera demandé aux Missions de fournir des stratégies de pays, dont un élément verra l'intégration des arts et de la culture comme outil de la diplomatie ouverte.	7) Les stratégies de pays produiront une programmation plus efficace et se traduiront par une utilisation plus efficiente des ressources.		7) Automne 2005	7) Phase pilote
	8) Le financement de la diplomatie ouverte des missions est lié aux stratégies de la DO qu'il leur est maintenant demandé de soumettre, à compter du présent exercice.	8) Les stratégies de la DO exigeront que les missions soient plus stratégiques dans leur approche en DO et permettront à l'ACA d'être également plus stratégique dans ses répartitions liées à la DO.		8) Début au printemps 2005	8) En cours

Recommandation	Engagements/Actions	Résultats attendus	Responsable	Dates importantes/ Échéances	Progression du projet
	9) Il faut explorer un nouveau PE avec le Conseil des Arts afin de cerner plus précisément et d'affirmer plus clairement le rôle de la politique étrangère dans la promotion artistique aux AEC.				
	<p>Renforcement des capacités :</p> <p>1) Une Unité de la diplomatie ouverte sera mise sur pied au sein de l'ACD.</p>	<p>Renforcement des capacités :</p> <p>1) La création d'une Unité de diplomatie ouverte globale permettra d'avoir une fonction de surveillance/coordination/gouvernance stratégique au sein du Ministère.</p>	<p>Renforcement des capacités :</p> <p>PFM/ACD</p>	<p>Renforcement des capacités :</p> <p>1) Automne 2005</p>	<p>Renforcement des capacités :</p> <p>1) En cours</p>

Recommandation	Engagements/Actions	Résultats attendus	Responsable	Dates importantes/ Échéances	Progression du projet
	<p>2) Le travail de réforme administrative mentionné plus haut comporte nécessairement des éléments qui doivent servir à renforcer les capacités.</p>	<p>2) En améliorant considérablement le processus de gestion des bourses, la réforme administrative permettra d'élargir les capacités des agents des programmes d'attribution de bourses, ce qui les rendra plus dynamiques en diplomatie ouverte et en liaison avec les missions. De plus, le fait d'avoir des désignations de travail plus claires entre les membres du personnel de soutien administratif et entre le personnel de soutien et les agents du programme ajoutera à la capacité existante.</p>		<p>2) Réforme administrative parvenue à des stades avancés</p>	<p>2) En cours</p>

Recommandation	Engagements/Actions	Résultats attendus	Responsable	Dates importantes/ Échéances	Progression du projet
<p>3) ACA devrait explorer de nouvelles façons d'améliorer les services aux missions et de leur offrir davantage de ressources afin d'appuyer les stratégies de diplomatie publique axées sur les missions.</p>	<p>1) La réforme administrative de l'ACA est bien enclenchée, et l'examen du programme des bourses démarre.</p>	<p>1) La réforme administrative de l'ACA et l'examen du programme des bourses cherchent tous deux à faciliter une participation supérieure des agents du programme à l'élaboration de la diplomatie ouverte en général et, avec les missions en particulier.</p>	<p>ACA</p>	<p>1) Réforme administrative – Septembre 2005</p> <p>Réforme du programme – Novembre 2005</p>	<p>1) Réforme administrative – continue</p> <p>réforme du programme – continue</p>
	<p>2) Des mesures ont été présentées, et elles exigent que les missions soumettent des stratégies de diplomatie ouverte.</p>	<p>2) Encourager les missions à soumettre des stratégies diplomatiques publiques garantira que les missions commencent à penser plus stratégiquement à la diplomatie ouverte. Cela aidera aussi l'ACA à envisager ses demandes de bourses dans cette perspective élargie de la diplomatie ouverte.</p>		<p>2) En place</p>	<p>2) Première année terminée; continue, sur une base annuelle</p>

Recommandation	Engagements/Actions	Résultats attendus	Responsable	Dates importantes/ Échéances	Progression du projet
	3) L'ACA a aussi cherché des moyens d'obtenir la participation des bureaux géographiques en matière de pensée stratégique, et ce, pour ses attributions de ressources consacrées à la diplomatie ouverte aux missions.	3) La participation des bureaux géographiques aidera à assurer que les attributions de bourses par l'ACA sont en harmonie avec les objectifs plus généraux de la politique étrangère des AEC.		3) Continue	3) Continue
	4) Il sera demandé aux missions de fournir des stratégies de pays.	4) L'élaboration de stratégies de pays signifiera que les ressources seront utilisées plus efficacement et pilotées plus stratégiquement.		4) Hiver 2005	4) Continue
	5) Il faudra transformer les enveloppes géographiques en programmation pilotée par l'EPI.	5) Relier les enveloppes géographiques aux objectifs de l'EPI permettra d'utiliser efficacement et stratégiquement les ressources de la DO.		5) En cours	5) Continue

Recommandation	Engagements/Actions	Résultats attendus	Responsable	Dates importantes/ Échéances	Progression du projet
<p>4) AEC devraient renforcer les moyens des missions afin d'utiliser les programmes artistiques et culturels comme outils de diplomatie publique.</p>	<p>1) L'ACA a recommandé l'élaboration d'un cadre d'action appliqué comprenant les pratiques exemplaires, qui soit propre aux agents de la diplomatie ouverte, afin que ceux-ci trouvent des façons plus stratégiques d'utiliser les arts et la diplomatie ouverte.</p>	<p>1) Du matériel de formation destiné aux agents de la diplomatie ouverte aiderait à trouver une pensée plus stratégique pour les arts et pour la diplomatie ouverte et permettrait davantage de communication entre les missions et l'AC dans les affaires de diplomatie ouverte.</p>	<p>PFM / ACD</p>		
	<p>2) Les stratégies de diplomatie ouverte des missions encourageront le dialogue entre celles-ci et l'AC.</p>	<p>2) Les réactions et le dialogue de l'ACA au sujet des stratégies de diplomatie ouverte soumises par les missions aideront également à structurer une pensée en diplomatie ouverte et mènera à une utilisation plus intégrée et efficiente des activités artistiques et culturelles.</p>			

Recommandation	Engagements/Actions	Résultats attendus	Responsable	Dates importantes/ Échéances	Progression du projet
5) ACA devrait rédiger une stratégie qui explique clairement les priorités et les différents éléments du programme.	1) Une étape initiale comprendra l'examen et la reformulation des critères et des lignes directrices du programme des bourses.	1) La réforme du programme des bourses exigera d'énoncer clairement les objectifs des quatre programmes existants de bourses ainsi que ceux du nouveau Programme interculturel.	ACA	1) Novembre 2005	1) Continue
	2) Une Division de la diplomatie ouverte sera mise sur pied au sein de l'ACD.	2) Avec la création de la Division de la diplomatie ouverte, il pourra y avoir une articulation supplémentaire des éléments et des objectifs de la politique de l'ACD.	PFM/ACD	2) Hiver 2005	

Recommandation	Engagements/Actions	Résultats attendus	Responsable	Dates importantes/ Échéances	Progression du projet
<p>6) ACA devrait intensifier ses efforts afin d'établir des partenariats avec les autres ministères, le secteur privé, les provinces et les autres intervenants; cette démarche contribuerait à créer une synergie et entraînerait des répercussions plus importantes.</p>	<p>1) Un examen majeur des procédés administratifs de l'administration des bourses démarre.</p>	<p>1) En améliorant considérablement le processus de gestion des bourses, la réforme administrative permettra d'élargir les capacités des agents des programmes d'attribution de bourses, ce qui les rendra plus dynamiques pour atteindre les intervenants.</p>	<p>ACA</p>	<p>1) Novembre 2005</p>	<p>1) Continue</p>
	<p>2) L'élaboration de stratégies de participation provinciales et territoriales par les CFP éclairant les processus décisionnel de l'ACA relatif aux arts et à la culture.</p>	<p>2) Les stratégies provinciales et territoriales guideront mieux l'approche nationale, et ce, en soulignant les domaines d'intérêt commun et, peut-être, en menant à des partenariats.</p>	<p>CFP</p>	<p>2) Automne 2005</p>	
	<p>3) Le perfectionnement d'un PE avec le Conseil des Arts, afin de souligner les divers rôles et responsabilités.</p>				

Recommandation	Engagements/Actions	Résultats attendus	Responsable	Dates importantes/ Échéances	Progression du projet
	4) Une rencontre avec PCH portant sur une série de nouveaux cadres politiques et les MC.				
7) À court terme, le programme devrait effectuer un examen détaillé des responsabilités et de la structure du personnel afin de confirmer le manque possible d'employés et d'explorer différents moyens d'aider le programme à devenir plus efficace.	Un tel examen est en cours, et beaucoup des éléments mentionnés plus haut sont des réactions à cet examen : 1) Réforme administrative comportant des chaînes de commandement plus claires.	1) Les tâches sont précisées pour le personnel existant de la gestion des bourses. Il en sortira une structure et une chaîne de commandement plus claires chez le personnel de l'Unité du soutien administratif, puis dans ses relations de travail avec les agents du programme. Cela permettra aux agents du programme de mieux persuader les missions et d'être plus dynamiques dans les services d'approche nationaux et internationaux.	ACA	1) Septembre 2005	1) Continue

Recommandation	Engagements/Actions	Résultats attendus	Responsable	Dates importantes/ Échéances	Progression du projet
	2) Mise sur pied d'une Division de la diplomatie ouverte.	2) La création d'une Unité de diplomatie ouverte permettra de former un groupe stratégique plus cohérent et spécifique.		2) Automne 2005	2) ????
	3) Création de postes.			3) 2005/2006	