

**Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien
Services ministériels
Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne**

Étude dirigée par :

André Côté, gestionnaire principal de l'évaluation

et

Sarah Cox, agente d'évaluation

Collecte des données d'évaluation et préparation du rapport réalisées par :

Prairie Research Associates Inc.

et

Sarah Silou

**Évaluation de la
Fondation de l'art inuit**

**Projet 98/02
Mars 2001**

Table des matières

	<u>Page</u>
Résumé	i
Partie 1 - Introduction	1
Objet de l'évaluation	3
Méthodologie	3
Structure du rapport	6
Partie 2 - Information générale sur l'art inuit	7
Intervenants dans le domaine de l'art inuit	7
Circonstances ayant entouré la création de la FAI	8
Perceptions des intervenants quant à la situation dans le domaine de l'art inuit	10
Partie 3 - Description de la Fondation de l'art inuit	12
Évolution de la Fondation de l'art inuit	12
Description des programmes actuels de la Fondation	14
Administration de la Fondation	16
Partie 4 - Constatations de l'évaluation	20
Efficacité de la Fondation dans la poursuite de ses objectifs	20
Services fournis aux artistes inuits et degré de satisfaction	28
Efficacité par rapport aux coûts, recouvrement des coûts et production de recettes	36
Options de rechange pour le financement	43
Section 5 - Conclusions et recommandations	46
La Fondation de l'art inuit, autrefois et de nos jours	46
Considérations relatives au Ministère	53
<i>Le MAINC n'a pas de politique clairement définie en ce qui a trait à l'aide qu'il est censé apporter à la Fondation</i>	53
Annexes	
Mandat	
Plan d'action	

Remerciements

La présente étude a été dirigée par la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC). André Côté, gestionnaire principal de l'évaluation, et Sarah Cox, agente d'évaluation, ont géré l'évaluation en étroite collaboration avec un comité consultatif. Ce dernier était formé notamment de représentants de la Fondation de l'art inuit, de la Direction générale des services ministériels du MAINC, du Centre de l'art indien et inuit du MAINC ainsi que de l'Inuit Tapirisat du Canada, auxquels se sont joints un conservateur de musée et un commerçant d'oeuvres d'art. La société Prairie Research Associates (PRA) Inc. et Sarah Silou ont assuré la collecte des données. La société PRA Inc. a fait la compilation des constatations.

La Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne du Ministère tient à remercier les intervenants précités pour leur contribution à l'évaluation, et plus particulièrement Sarah Silou, qui a rempli un rôle de liaison crucial en nous aidant à communiquer avec le peuple inuit. Nous désirons en outre remercier tous les artistes inuits, les membres actuels et les anciens membres du conseil d'administration de la Fondation de l'art inuit, le personnel de la Fondation et sa directrice exécutive, Marybelle Mitchell, les formateurs dans le domaine de l'art inuit, ainsi que les spécialistes de l'art inuit et les commerçants d'oeuvres d'art qui ont participé à l'étude.

Contexte

Les premières interventions du gouvernement sur le marché de l'art inuit remontent à plus de 50 ans, soit à l'époque où les Inuits ont commencé à vendre des sculptures à des acheteurs du Sud. Au début, le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC) se limitait à promouvoir l'art et l'artisanat inuits en tant que sources d'emplois et de revenus pour le peuple inuit. À la fin des années 1980, une source de préoccupation relativement nouvelle s'est fait jour : la qualité des oeuvres d'art inuites, selon de nombreux observateurs, commençait à décliner. Face à cette situation, un certain nombre d'intervenants clés sur le marché de l'art inuit, dont des spécialistes, des commerçants, des coopératives et certaines autres personnes, ont appuyé la création de la Fondation de l'art inuit (FAI). Le but premier de la Fondation serait de renverser la tendance à la baisse de la qualité en collaborant activement avec les artistes inuits pour améliorer les aspects liés à la production et en leur donnant des conseils au sujet de la promotion de leur art.

La FAI était censée agir de façon non partisane, en favorisant la participation de personnes de tous les secteurs de la communauté artistique professionnelle. En outre, ses activités incluraient la publication du trimestriel *Inuit Art Quarterly* (IAQ), qui avait vu le jour dans la foulée d'une initiative distincte, plus tôt dans les années 1980.

En 1989, le MAINC a obtenu du Conseil du Trésor l'autorisation de conclure avec la Fondation une première entente quinquennale de contribution. Une des conditions de l'entente initiale prévoyait que la Fondation ferait l'objet d'une évaluation dans la quatrième année de l'entente de contribution. Cette dernière ne précise pas les critères d'évaluation, mais elle fait état de la nécessité d'une évaluation. La présentation faite à l'origine par le MAINC aux fins du financement incluait les critères suivants : mesure dans laquelle la Fondation réussit à assurer une présence dans les régions du Nord où résident les artistes; mesure dans laquelle les artistes font appel à la Fondation; capacité d'aider les artistes à former des organisations et capacité de réaliser des activités de promotion et des projets de perfectionnement. Comme le Ministère avait la conviction que la Fondation était bien administrée, il en a retardé l'évaluation. Dix ans après la création de la Fondation, le MAINC a entrepris cette évaluation en collaboration avec un comité consultatif formé de représentants de la FAI et d'autres intervenants dans le domaine de l'art inuit.

Évolution de la FAI dans les dix dernières années

À l'époque où la Fondation a été créée, un fléchissement apparent de la qualité (expression artistique, présentation, matériaux, etc.) et des prix (volet économique de l'art) menaçait l'économie des régions du Nord (T. N. -O. /Nunavut, Nord québécois et Labrador). Beaucoup voyaient là un signe que l'ancienne forme d'intervention, axée sur la commercialisation (accroissement de la quantité par le recours à la production de masse, imitation, etc.), avait été un échec.

La Fondation souscrivait à cette idée et a conclu qu'il était de son devoir de s'attaquer à la racine du problème, à savoir la production artistique au niveau de l'artiste. Elle croyait que pour réussir, elle devait cibler le créneau des oeuvres d'art ou les artistes sérieux. On estimait qu'une telle intervention permettrait de renverser la tendance à la baisse de la qualité parce qu'un enrichissement des compétences des artistes déboucherait sur une amélioration de la qualité. De plus, une amélioration de la qualité et de l'expression artistique justifierait une hausse des prix, ce qui aurait des retombées favorables sur les autres formes d'art et d'artisanat inuits. En outre, des prix plus élevés rehausseraient le profil de l'art inuit et accroîtraient le prestige de cette forme d'art.

La Fondation a été conçue pour agir comme un maître d'oeuvre et un facilitateur auprès d'autres organisations. Le MAINC ne désirait pas qu'elle devienne une infrastructure de rechange pour les artistes inuits. On croyait à la nécessité de soutenir les artistes et de les aider à tisser des liens avec les organismes du secteur artistique en général, mais non à celle de maintenir une séparation permanente entre les artistes inuits et les autres artistes.

Au nombre des activités que l'on prévoyait réaliser au moment de la mise sur pied de la FAI figuraient les suivantes : déploiement de conseillers en oeuvres d'art sur le terrain, formation d'appréciateurs, accès au matériel, échanges entre négociants et artistes et liaison avec le Conseil des arts du Canada. Le soutien financier fourni à la FAI par le MAINC était fonction de ce plan initial. Après avoir consulté un nombre limité d'artistes, la FAI a modifié son orientation initiale en se consacrant exclusivement à combler les besoins des artistes. Pour ce qui est de la structure, la FAI a adopté une règle voulant qu'au moins la moitié des membres de son conseil d'administration soit formée d'artistes inuits, et elle a réussi à former un conseil d'administration entièrement inuit en 1997.

Du début à la fin des années 1990, la FAI a élaboré des activités de formation pour les artistes et les non-artistes, ouvert une boutique qui lui a permis de générer des recettes grâce à la vente d'oeuvres d'art inuites, organisé des événements publics de promotion de l'art inuit, poursuivi la publication du trimestriel IAQ, etc. En 1999, la Fondation était devenue une organisation dont les recettes brutes dépassaient le million de dollars.

Objet et méthodologie de l'évaluation

L'évaluation a porté sur les quatre grandes questions suivantes :

- efficacité de la Fondation dans la réalisation de ses objectifs;
- degré de satisfaction des artistes inuits (à l'égard des services fournis par la Fondation);
- recouvrement des coûts et production de recettes;
- options de rechange pour le financement.

La méthodologie d'évaluation était fondée sur une approche globale qui incluait des entrevues avec des informateurs clés, un examen de la documentation ainsi qu'une analyse du contenu du trimestriel *Inuit Art Quarterly*. Les évaluateurs ont réalisé 99 entrevues auprès de représentants de groupes clés actifs sur le marché de l'art inuit, c'est-à-dire notamment des artistes, des formateurs, des membres du conseil d'administration et des employés de la Fondation ainsi que des spécialistes de l'art inuit et des négociants d'oeuvres d'art.

Principales constatations de l'évaluation

De façon générale, le rôle que joue le Ministère auprès de la FAI manque de clarté. Dans le milieu des années 1990, il y a eu une période où le Ministère a mis l'accent sur le transfert des responsabilités. On pensait alors que la responsabilité du Centre d'art serait transférée. De ce fait, le mandat du Centre d'art n'a jamais été clairement défini.

Atteinte des objectifs

L'orientation de la Fondation a sensiblement évolué par rapport aux buts initiaux qui étaient poursuivis lors de sa création. Par conséquent, il faudrait déterminer avec plus de clarté quelles sont les principales activités de la FAI.

L'activité de commercialisation la plus réussie de la Fondation est la publication du trimestriel *Inuit Art Quarterly*. À mesure que s'est accru le nombre d'abonnements à l'extérieur du Canada, ce périodique a rehaussé le profil de l'art inuit.

Satisfaction des artistes

La Fondation a eu une influence positive sur la majorité des artistes interviewés par l'intermédiaire du trimestriel IAQ.

Dans le Nord, la Fondation n'est pas très bien connue des artistes professionnels. Il faudrait assurer une présence plus active de la FAI et un élargissement de ses activités de communication dans le Nord.

Recouvrement des coûts et options de rechange pour le financement

La Fondation a réussi à diversifier ses sources de financement en s'engageant dans des activités nouvelles et variées telles que la publication du trimestriel IAQ et la vente directe d'oeuvres d'art inuites. L'un des critères de réussite énoncés dans la présentation initiale concernant le financement avait trait à la réduction des contributions gouvernementales et à la collecte de fonds auprès de sources externes.

Recommandations

1. La Fondation devrait réexaminer ses programmes et services pour s'assurer qu'ils sont ciblés adéquatement et qu'ils répondent aux besoins de ses clients.
2. La Fondation devrait envisager d'élargir sa présence dans le Nord.
3. La Fondation devrait s'assurer que ses principaux clients connaissent ses programmes et services.
4. La Fondation devrait poursuivre ses efforts de diversification des sources de financement. Elle devrait envisager plus particulièrement de faire appel à des sources du secteur privé.
5. La Fondation devrait s'assurer que les membres de son conseil d'administration sont assujettis à des lignes directrices concernant les conflits d'intérêts. Les membres du conseil d'administration devraient à tout le moins ne pas être autorisés à bénéficier des services de la Fondation.
6. Le MAINC, en collaboration avec les autres ministères et organismes fédéraux, devrait énoncer clairement ses objectifs en matière de politiques dans le domaine de l'art inuit.
7. Le MAINC, en collaboration avec ses partenaires et la Fondation de l'art inuit, devrait cerner ses nouvelles attentes à l'égard de la Fondation et déterminer le niveau d'aide à accorder en tenant compte de sa politique remaniée.
8. Le MAINC devrait examiner les activités du Centre d'art inuit qui sont reliées à ses objectifs découlant de la politique en matière d'art inuit.

Partie 1 - Introduction

Les premières interventions gouvernementales sur le marché de l'art inuit remontent à une cinquantaine d'années, lorsque les premières sculptures ont été vendues à des acheteurs du Sud. Au début, le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC) se limitait à promouvoir l'art et l'artisanat inuits en tant que sources d'emplois et de revenus pour le peuple inuit. Dans les années 1970 et 1980, le Ministère a mis davantage l'accent sur la promotion de l'art et de l'artisanat inuits aux niveaux national et international. Au début des années 1980, le Ministère a complété cette intervention d'un programme de contributions destiné à permettre à des individus, des groupes, des associations, des sociétés et des coopératives inuits de mettre en oeuvre de nouvelles stratégies de production et de commercialisation. On considère que ce programme a contribué à accroître les ventes d'oeuvres d'art et d'artisanat inuites et à ouvrir le marché américain pour ces produits.

En 1985, le MAINC a financé la publication d'un bulletin sur l'art inuit intitulé *Inuit Art Quarterly* (IAQ) afin de mieux informer les consommateurs de cette forme d'art. À la fin des années 1980, une source de préoccupation relativement nouvelle s'est fait jour : la qualité des oeuvres d'art inuites accusait un déclin selon de nombreux observateurs. Pour faire face à cette situation, un certain nombre d'intervenants clés sur le marché de l'art inuit, y compris des spécialistes, des négociants, des coopératives et d'autres personnes, ont appuyé la création de la Fondation de l'art inuit (FAI). Le but premier de cette fondation serait de renverser la tendance à la diminution de la qualité en collaborant activement avec les artistes pour améliorer les aspects liés à la production ainsi qu'en les conseillant au sujet de la commercialisation de leur art. La FAI était censée « agir de façon non partisane et faire intervenir des personnes de tous les secteurs du milieu de l'art professionnel »¹ [traduction libre]. La Fondation incorporerait en outre à ses activités la publication du trimestriel *Inuit Art Quarterly*, que l'on avait commencé à faire paraître dans le cadre d'une initiative indépendante plus tôt dans les années 1980.

En juin 1987, la Fondation de l'art inuit était constituée en société fédérale aux termes de la *Loi sur les corporations canadiennes*. L'année suivante, elle se voyait octroyer le statut d'oeuvre de bienfaisance en qualité d'organisme sans but lucratif.

En 1989, le MAINC a obtenu du Conseil du Trésor l'autorisation de conclure avec la Fondation une entente de contribution quinquennale. La mise sur pied de la Fondation a permis au MAINC de transférer certaines de ses responsabilités dans le domaine de l'art inuit à un organisme indépendant chargé de répondre aux besoins changeants des artistes inuits.

¹ Plan de mise en oeuvre de la Fondation de l'art inuit, 1987, p. 3.

Le but que poursuivait le MAINC en offrant un soutien à la Fondation consistait à s'acquitter du mandat suivant, en se conformant aux trois grands objectifs énoncés dans l'entente de contribution :

« Aider les artistes inuits à développer leurs compétences professionnelles, à commercialiser leur art et à promouvoir l'art inuit au moyen d'expositions, de publications et de films. »
[traduction libre]

En gros, cela signifie que les fonds du MAINC doivent être utilisés pour :

- développer les compétences professionnelles des artistes;
- les aider à commercialiser leur art;
- promouvoir l'art inuit.

Une des conditions de l'entente initiale prévoyait que la Fondation ferait l'objet d'une évaluation dans la quatrième année de l'entente de contribution. Cette dernière ne précise pas les critères d'évaluation, mais elle fait état de la nécessité d'une évaluation. La présentation faite à l'origine par le MAINC aux fins du financement incluait les critères suivants :

- mesure dans laquelle la Fondation réussit à assurer une présence dans les régions du Nord où résident les artistes;
- mesure dans laquelle les artistes font appel à la Fondation;
- capacité d'aider les artistes à former des organisations;
- capacité de réaliser des activités de promotion et des projets de perfectionnement.

Comme le Ministère avait la conviction que la Fondation était bien administrée, il en a retardé l'évaluation. Dix ans plus tard, la FAI n'avait toujours pas été évaluée.

Objet de l'évaluation

L'évaluation avait pour objet « d'évaluer la performance de la Fondation de l'art inuit. . . et de déterminer les options de financement qui aideront aussi bien le Ministère que la Fondation à planifier l'avenir »².

L'évaluation a porté sur les quatre grandes questions suivantes :

- efficacité de la Fondation dans la réalisation de ses objectifs;
- degré de satisfaction des artistes inuits (à l'égard des services fournis par la Fondation);
- recouvrement des coûts et production de recettes;
- options de rechange pour le financement.

Le rapport de planification de l'Évaluation de la Fondation de l'art inuit aborde plus en détail les points et questions soumis à l'évaluation.

Méthodologie

La Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne (DGÉVI) a géré l'évaluation et travaillé en collaboration avec un comité consultatif formé de représentants de la Fondation, du MAINC et de l'Inuit Tapirisat du Canada. Un conservateur et un propriétaire de galerie d'art siégeaient également à ce comité. La DGÉVI a préparé le mandat de l'étude, lequel a par la suite été approuvé par le sous-ministre adjoint, Services ministériels, et par le Comité ministériel d'évaluation. La DGÉVI a produit un rapport de planification, que le Comité consultatif d'évaluation a examiné et approuvé. Le MAINC a conclu un contrat avec la société Prairie Research Associates (PRA) et Sarah Silou pour la collecte des données. La société PRA a préparé le rapport de l'étude.

Plusieurs facteurs ont influé sur le choix de la méthodologie et, forcément, sur les constatations faites à l'issue de l'évaluation.

- L'entente de contribution qu'ont conclue le MAINC et la Fondation est assortie d'objectifs assez larges. De ce fait, la Fondation bénéficie, dans la conception et l'administration des programmes, de la souplesse que procure l'indépendance, mais il est de ce fait difficile d'évaluer l'atteinte de résultats attendus que l'entente ne définit pas. La présentation initiale au Conseil du Trésor comporte des critères d'évaluation plus précis, de même qu'une liste des activités de programme que la Fondation doit réaliser.

² Rapport de planification de l'évaluation de la Fondation de l'art inuit, Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne (DGÉVI), Secteur des services ministériels, ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC), décembre 1998.

- Il existe des divergences d'opinion quant à la façon d'évaluer l'efficacité de la Fondation. La FAI aimerait qu'on l'évalue surtout en fonction de ce qu'elle a fait pour les artistes. Le gouvernement fédéral doit examiner le rôle de la Fondation au niveau plus général des politiques au moment de décider du maintien du financement. L'évaluation vise à aborder les questions en jeu sous cet angle ainsi qu'à fournir des listes de réflexion pour la détermination des orientations futures.

Une des principales préoccupations qui a amené le Ministère à créer la FAI et, par la suite, à la financer, était le déclin perçu du niveau de qualité de l'art inuit. De ce fait, beaucoup de facteurs subjectifs entrent en jeu au moment de déterminer si les activités de la FAI ont eu l'effet attendu en ce qui a trait au renversement de cette tendance.

Dans la recherche de solutions à ces difficultés, l'équipe d'évaluation a adopté une approche globale qui faisait appel à des données qualitatives recueillies lors d'entrevues avec les artistes inuits, des cadres et des employés de la FAI ainsi que des intervenants dans le secteur de l'art inuit, ce à quoi s'est ajouté un examen minutieux de la documentation.

Entrevues

Au total, les consultants ont réalisé 99 entrevues avec des artistes inuits et des représentants des groupes clés d'intervenants dans le secteur de l'art inuit, y compris les employés de la Fondation, des formateurs, des spécialistes de l'art, des commerçants d'art et des fonctionnaires du gouvernement. Le tableau 1, à la page suivante, fournit des précisions sur chacun de ces groupes. Les entrevues avec les artistes, tenues en inuktitut, ont été réalisées par Sarah Silou, de Baker Lake.

Le personnel de la DGÉVI a préparé des guides pour les entrevues avec les artistes, les formateurs, le conseil d'administration, les employés de la FAI et les représentants des autres ministères. La société PRA a élaboré en collaboration avec la DGÉVI un guide pour les entrevues avec les spécialistes de l'art et les commerçants d'art. Sarah Silou a traduit les guides pour les entrevues avec les artistes, les membres du conseil d'administration et les formateurs.

Le Comité consultatif de l'évaluation a examiné les guides pour les entrevues avec les membres du conseil d'administration, les formateurs et les artistes. Tous les guides ont fait l'objet d'essais préliminaires et ont au besoin été modifiés. Pour ce qui est des entrevues en inuktitut, la société PRA et Sarah Silou les ont soumises à des essais préliminaires à Baker Lake afin de s'assurer de l'uniformité de l'interprétation par rapport à la version anglaise des guides. Les entrevues se sont tenues en personne et au téléphone.

Table 1 : Aperçu des entrevues avec les principaux informateurs				
Groupe	Objet des entrevues et processus de sélection	Nombre	PRA	S. Silou
Artistes inuits ayant participé à une activité de la FAI	L'objectif consistait à recueillir les observations des artistes qui ont participé à des activités de la FAI, leurs opinions sur le trimestriel <i>Inuit Art Quarterly</i> et leur degré général de connaissance des processus mis en oeuvre dans le secteur artistique. La majorité des artistes avaient participé directement à des activités organisées par la FAI. Les autres y avaient participé indirectement, assistant à des ateliers tenus dans le Nord par les membres du conseil d'administration. La DGEVI a dressé la liste des participants directs en s'inspirant d'une liste des participants aux projets de la FAI. Des membres du conseil d'administration ont fourni une liste de noms de participants indirects. Le comité consultatif de l'évaluation est arrivé à la conclusion que la majorité des participants se trouvaient dans certaines collectivités et qu'il conviendrait d'aller rencontrer les informateurs clés à Kimmirut, Rankin Inlet et Baker Lake.	28		✓
Artistes inuits n'ayant pas participé à une activité de la FAI	La consultante inuite a sélectionné des non-participants avec l'aide de représentants des trois collectivités et des membres du conseil d'administration. En outre, la DGEVI a communiqué avec des employés du Centre d'art inuit pour trouver des artistes ayant un profil comparable à celui des artistes participants (c. -à-d. qui tiraient l'essentiel de leur revenu de l'art inuit). L'objectif consistait à recueillir les points de vue des intéressés concernant le degré général de sensibilisation aux processus artistiques en jeu, les problèmes qui se posaient et le degré de connaissance de la FAI.	17		✓
Anciens membres et membres actuels du conseil d'administration de la FAI	L'objectif consistait à recueillir les points de vue des membres du conseil d'administration concernant les activités de la FAI, le rôle de cette dernière et les tendances liées au niveau de qualité de l'art inuit. La FAI a fourni une liste des anciens membres et des membres actuels du conseil d'administration.	10		✓
Formateurs - Nord - Sud	Les consultants ont eu des entrevues avec des formateurs qui avaient donné diverses séances de formation aux artistes inuits pour recueillir leurs points de vue concernant l'efficacité des activités. La FAI a fourni la liste des noms des formateurs.	34	✓	✓
Employés de la Fondation	Les employés de la Fondation sont parfaitement au fait des activités courantes de cette dernière. Les entrevues visaient à recueillir de l'information au sujet des quatre principaux éléments de la FAI visés par l'évaluation : activités de formation et de perfectionnement, trimestriel IAQ, activités de commercialisation et solutions de rechange pour le financement. La FAI a organisé ces entrevues.	9	✓	
Spécialistes de l'art et commerçants d'art	Les évaluateurs ont eu des entrevues avec des personnes actives depuis plusieurs années sur le marché de l'art inuit, dont des conservateurs, des propriétaires de galerie, des détaillants, des travailleurs de coopérative et des commerçants d'art. L'objectif consistait à évaluer le degré de reconnaissance de l'art inuit ainsi que le rôle de la FAI dans le milieu artistique en général. En outre, les informateurs de ce groupe ont fourni des renseignements sur les tendances liées à la demande d'art inuit, à l'évolution de ce dernier ainsi qu'aux perceptions concernant le rôle attribué à la FAI.	21	✓	
Employés du Centre d'art inuit (MAINC)	Les employés du MAINC au Centre d'art inuit ont donné un aperçu de leurs rôles et responsabilités. Ces entrevues ont aidé à déterminer s'il existait des chevauchements ou une complémentarité avec les activités de la Fondation.	2	✓	
Représentants d'autres ministères	Les évaluateurs ont eu des entrevues notamment avec des représentants d'Industrie Canada, des Affaires étrangères, de Développement des ressources humaines Canada, du Conseil des arts du Canada et du gouvernement des Territoires du Nord-Ouest. Dans la majorité des cas, le représentant de la société PRA était accompagné d'un employé de la DGÉVI.	5	✓	

Analyse du contenu du trimestriel *Inuit Art Quarterly*

Le personnel de la DGÉVI a examiné 16 numéros du trimestriel *IAQ*, (du premier numéro de 1995 au dernier numéro de 1998³). L'analyse avait pour but de déterminer si le contenu du périodique avait changé au cours des cinq années précédentes en passant d'un rôle de promotion de l'art inuit à celui de tribune pour les artistes inuits.

Examen de la documentation

La société PRA a rencontré les employés de la FAI afin de recueillir l'information pertinente aux fins de l'élaboration d'un profil du programme. Le personnel a fourni de la documentation telle que les rapports annuels, du matériel didactique à l'intention des artistes et plusieurs numéros du trimestriel *Inuit Art Quarterly*. Après un examen des documents soumis à l'origine, les évaluateurs ont organisé des entrevues avec des informateurs clés appartenant au personnel. Lors de ces entrevues, les membres du personnel ont fourni d'autres éléments d'information tels que les procès-verbaux de réunions du conseil d'administration, des plans de travail ainsi qu'un guide de la politique et des procédures. À l'issue d'un examen, les évaluateurs ont dressé le profil de la FAI. L'étude a également porté sur d'autres documents tels que la proposition initiale concernant la Fondation de l'art inuit et des descriptions des divers programmes offerts par d'autres ministères.

Structure du rapport

La deuxième partie du rapport fournit de l'information contextuelle sur l'art inuit, et la troisième partie une description de l'historique et de l'administration de la FAI. À la partie 4 sont abordées les questions prévues dans le mandat de l'évaluation. La partie 5 présente les conclusions et recommandations.

³ Du n° 1, volume 10, printemps 1995, au n° 4, volume 13, hiver 1998.

Partie 2 - Information générale sur l'art inuit

Cette partie décrit la situation de l'art inuit à l'époque de la création de la FAI. De même, elle présente les intervenants actifs dans le monde de l'art inuit, et expose leurs points de vue sur l'évolution de l'art inuit durant les dix dernières années.

Intervenants dans le domaine de l'art inuit

Depuis qu'ont été vendues les premières sculptures inuits à des acheteurs du Sud, le milieu de l'art inuit est organisé en deux segments interreliés, tels qu'illustrés dans le tableau 1. Une description générale de la production artistique inclut l'expression d'une culture tout autant que les compétences de ses artistes. Un approvisionnement adéquat en matériaux et des conditions de travail sécuritaires sont également reliés à son épanouissement.

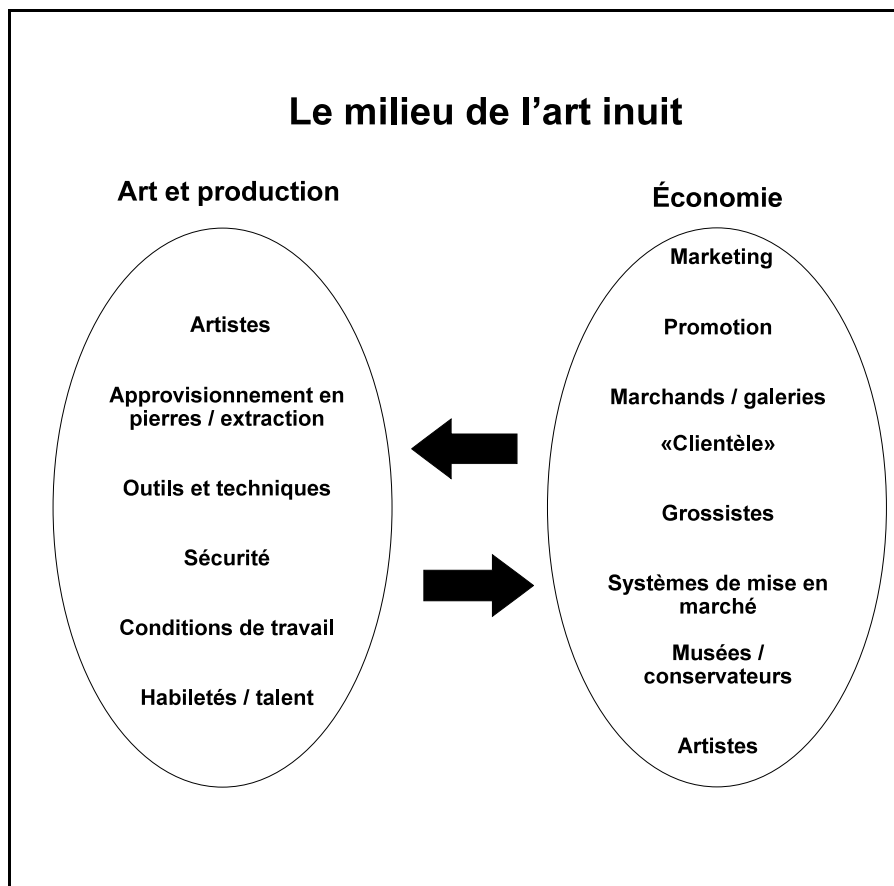


Tableau 1

La commercialisation des sculptures inuites a donné lieu à l'émergence d'un important marché, formé notamment de grossistes, de marchands et de collectionneurs. Le bon fonctionnement du milieu artistique tel qu'il existe aujourd'hui suppose l'existence de relations dynamiques entre les artistes et les divers intervenants actifs dans la mise en marché et/ou dans la promotion de l'art.

Circonstances ayant entouré la création de la FAI

La mise sur pied de la Fondation de l'art inuit, et son financement subséquent par le MAINC, se sont faits dans ce contexte. Le MAINC a accordé une première contribution en se fondant sur une perception selon laquelle le marché de l'art inuit était quelque peu dysfonctionnel, situation qui était préjudiciable à la fois aux artistes et aux autres intervenants du milieu. On avait perçu un fléchissement dans la qualité des oeuvres produites, accompagné d'un recul des prix sur le marché de l'art inuit en général. On attribuait cette situation aux interventions gouvernementales passées, qui mettaient l'accent sur les aspects commerciaux et économiques de l'art inuit. Ces interventions avaient favorisé une dispersion des types de production, sans égard à la qualité artistique ou au rôle des artistes comme producteurs. En conséquence, on avait vu apparaître sur le marché une surabondance d'oeuvres d'un niveau de qualité artistique jugé inférieur.

L'engagement financier initial du MAINC envers la FAI a été pris avec l'intention de remédier à ce problème, en facilitant la production pour les artistes et la mise en marché de leur art. La FAI entretenait avec le gouvernement une relation caractérisée par l'indépendance. Cela marquait un changement dans les interventions gouvernementales, car pour la première fois, une intervention visait directement les artistes comme producteurs de leur art. La théorie sous-jacente à cette forme d'intervention reposait sur la perception que le segment des beaux-arts (également appelé segment haut de gamme ou segment l'art véritable) permet de maintenir le prestige et les prix d'un art moins élaboré (par exemple les petites oeuvres ou les produits touristiques) ainsi que d'autres formes d'expression artistique, dont l'artisanat.

À l'époque où la Fondation a été créée, un fléchissement apparent de la qualité (expression artistique, présentation, matériaux, etc.) et des prix (volet économique de l'art) menaçait l'économie des régions du Nord (T. N-O. /Nunavut, Nord québécois et Labrador). Beaucoup voyaient là un signe que l'ancienne forme d'intervention, axée sur la commercialisation (accroissement de la qualité par le recours à la production de masse, imitation, etc.), avait été un échec.

La Fondation souscrivait à cette idée et a conclu qu'il était de son devoir de s'attaquer à la racine du problème, à savoir la production artistique au niveau de l'artiste. Elle croyait que pour réussir, elle devait cibler le domaine des beaux-arts ou des artistes sérieux. On estimait qu'une telle intervention permettrait de renverser la tendance à la baisse :

- parce qu'une amélioration des compétences des artistes accroîtrait la qualité des oeuvres (et assurerait l'évolution de l'expression artistique);
- parce que l'amélioration de la qualité déboucherait sur l'obtention de meilleurs prix;

- parce que de meilleurs prix rehausseraient le prestige de cette forme d'art.

De plus, cette intervention limitée aurait un effet domino (voir le tableau 2) sur les autres pratiques liées à la production artistique inuit en rehaussant le prestige de l'art et de l'artisanat inuits en général.

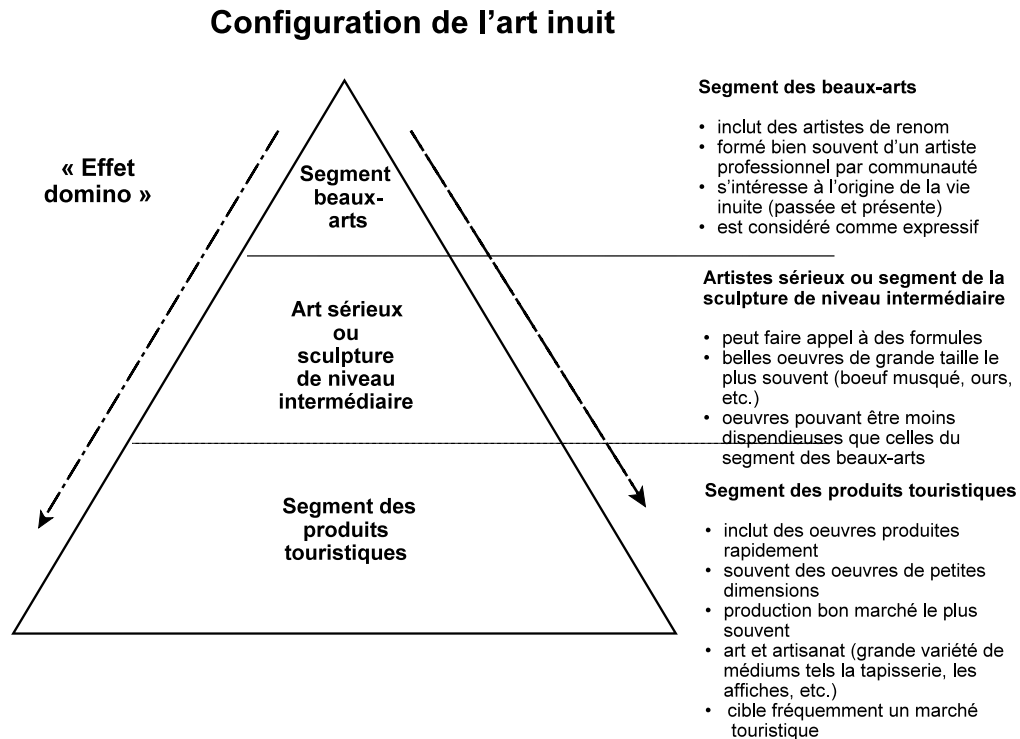


Tableau 2

Dans ce contexte, et compte tenu du fait que le monde de l'art est en constante évolution (comme l'est la FAI), il est important de vérifier si l'analyse initiale de la situation demeure pertinente, ou si d'autres formes d'intervention répondraient mieux à l'environnement d'aujourd'hui. C'est pourquoi nous avons demandé à des artistes, des spécialistes de l'art, des formateurs et des membres du Conseil d'établir quelles transformations ont influé sur l'évolution de l'art inuit durant les dix dernières années.

Perceptions des intervenants quant à la situation dans le domaine de l'art inuit

Les réponses recueillies lors des entrevues se répartissaient en trois grandes catégories, à savoir les aspects liés à la qualité, au marché et à l'évolution de l'esthétique liée à l'art inuit.

Qualité de l'art inuit

Les spécialistes de l'art et les marchands estimaient que l'on produit encore de bonnes œuvres d'art, mais que le niveau de qualité global était en déclin. Un intervenant a parlé d'une évolution en dents de scie du niveau de qualité. Diverses raisons ont été invoquées pour expliquer ce déclin. Voici des exemples.

- Les coopératives ne seraient pas suffisamment fermes quant à la qualité des œuvres qu'elles achètent parce qu'elles savent que même des œuvres médiocres vont se vendre.
- Certains acheteurs, qui auraient une connaissance insuffisante de l'art inuit, font l'achat d'œuvres des artistes moins expérimentés à un prix trop élevé.
- Les artistes renommés peuvent exiger des prix élevés en raison de leur réputation, sans égard à la qualité des œuvres.

La Fondation a laissé entendre que certains acheteurs pourraient ne pas avoir accès à l'ensemble des œuvres produites, et que des artistes réputés produiraient deux types d'œuvres, soit les œuvres d'art et les œuvres dites « alimentaires ». Il en résulterait une impression de déclin de la qualité globale de l'art. Ce déclin constitue un sujet de discussion et d'inquiétude depuis longtemps, mais la FAI a fait observer que les ventes poursuivent leur croissance et que les prix sur les marchés secondaires augmentent toujours.

- Le recours aux nouvelles technologies et aux outils motorisés pour la finition des sculptures et approprié lorsqu'il est le fait d'artistes expérimentés, mais certains estiment que des artistes moins expérimentés utilisent ces technologies pour produire des œuvres plus rapidement, ce qui déboucherait sur la production d'œuvres non finies ou de moindre qualité.

Le marché de l'art inuit

- Plusieurs spécialistes de l'art considèrent que, non seulement la qualité, mais le marché de l'art inuit est en régression. Les artistes plus âgés sont décédés ou ne produisent plus de sculptures, et la relève se fait de plus en plus rare. Cependant, alors que le marché au Canada peut être en régression, quelques personnes interrogées indiquent que des marchés aux États-Unis ou en Europe sont en croissance et que le commerce électronique a ouvert la voie aux exportations en favorisant l'acquisition d'œuvres par des collectionneurs étrangers.

- Des spécialistes de l'art ont également affirmé que le marché de l'artisanat inuit est saturé et que la marge de profit est mince pour les coopératives qui vendent ces produits. Des artistes inuits ont confirmé cette opinion. Plusieurs répondants étaient néanmoins d'avis que cette forme d'artisanat n'est pas appréciée à sa juste valeur et que des produits d'artisanat bien conçus peuvent se comparer avantageusement à de nombreuses oeuvres qualifiées d'artistiques.
- Plusieurs spécialistes et marchands ont formulé des remarques au sujet du manque de communication qui existerait entre les artistes et le secteur non inuit des services (acheteurs, service de livraison et commerçants, p. ex.). D'autres ont noté un déplacement vers le soutien aux artistes, au détriment des mesures d'appui au marché pour les marchands et les galeries.
- Certains formateurs ont laissé entendre que la récession, en conjonction avec une réduction du financement public offert aux artistes, a eu un impact sur l'art inuit.

Évolution de l'esthétique de l'art inuit

- Les spécialistes de l'art ont tendance à avoir des avis partagés sur la question de l'originalité. Quelques uns ont émis l'opinion qu'il y avait peu d'oeuvres originales et singulières. D'autres croyaient par contre que des oeuvres innovatrices apparaissaient à l'intérieur de la tradition de l'art inuit et que cet art n'allait pas perdre sa singularité, ni disparaître dans les courants artistiques dominants.
- Ce même clivage ressort au sujet de l'art contemporain, qui pourrait avoir subi des influences du Sud ou des médias, ou encore de l'éducation dans le cas des jeunes artistes. Cette forme d'art est mise en opposition à l'art traditionnel, qui généralement illustre la nature ou dépeint les modes de vie traditionnels des Inuits. Certains répondants ont souligné que les collectionneurs préféraient soit les oeuvres traditionnelles, soit les orientations nouvelles et le style reflété par l'art contemporain.

Il faut souligner que la plupart de ces préoccupations se sont fait jour vers le milieu des années 1980 et qu'elles ont été à l'origine de certaines interventions gouvernementales ainsi que du mandat et du champ d'action de la Fondation.

Partie 3 - Description de la Fondation de l'art inuit

Cette partie présente un portrait de la FAI et de l'évolution de celle-ci depuis sa création.

Évolution de la Fondation de l'art inuit

La Fondation de l'art inuit (FAI) a été conçue pour agir comme un maître d'oeuvre et un facilitateur. Elle était censée exercer son activité de façon non partisane, en favorisant la participation de tous les intervenants qui ont un rôle à jouer dans le bon fonctionnement du marché de l'art inuit et qui sont susceptibles d'en tirer avantage, ce qui inclut des commerçants, des spécialistes de l'art, des coopératives, etc. Cependant, le déclin perçu du niveau de qualité des oeuvres d'art inuit avait mis en évidence la nécessité de venir en aide aux artistes inuits. C'est pour cette raison qu'on avait prévu que la majorité des activités de la FAI seraient axées sur les artistes. Néanmoins, le MAINC ne désirait pas que la FAI devienne une infrastructure de rechange pour les artistes inuits. On croyait à la nécessité de soutenir les artistes et de les aider à tisser des liens avec les organismes du milieu artistique en général (comme le Conseil des Arts du Canada), mais non à celle de maintenir une séparation permanente entre les artistes inuits et les autres artistes. À l'époque de la création de la FAI, les artistes inuits prévoyaient se regrouper dans une association nouvelle appelée *Inuit Sanaugainut Katimajit*. Cette association n'a cependant jamais vu le jour. En 1998, on a créé la *Nunavut Arts and Crafts Association*. On pensait qu'à long terme, bon nombre des activités de la FAI seraient confiées à cette organisation et à d'autres associations d'artistes inuits.

On avait prévu que la FAI serait gérée par un conseil d'administration formé de représentants de divers segments du milieu de l'art inuit. Comme la FAI était appelée à devenir un organisme de bienfaisance, les membres du conseil d'administration contribueraient en outre à la collecte de fonds à l'appui de divers programmes et activités de la FAI. Cette dernière aurait un nombre limité d'employés. Certains d'entre eux travailleraient dans le Nord, et les autres dans le Sud, où se trouverait le siège social.

Au nombre des activités que l'on prévoyait réaliser au moment de la mise sur pied de la FAI figuraient les suivantes : déploiement de conseillers en oeuvres d'art sur le terrain, formation d'appréciateurs, accès au matériel, échanges entre négociants et artistes et liaison avec le Conseil des Arts du Canada. La publication du trimestriel *Inuit Art Quarterly* avait débuté en octobre 1985, avant la création de la FAI, avec un soutien partiel du MAINC. Après la création de la Fondation, ce trimestriel est officiellement devenu l'objet d'une des activités de publication de l'organisme.

Le soutien financier accordé à la FAI par le MAINC se fondait sur le plan initial décrit plus haut. À l'époque, la priorité du Ministère dans le Nord était le développement économique. Le financement de la FAI avait pour but de garantir que l'art inuit resterait une source de revenu importante pour les artistes inuits. Par conséquent, le financement de la FAI par le MAINC

reposait sur l'attente selon laquelle l'organisme serait en mesure d'obtenir un financement du secteur privé et réussirait à recouvrer ses frais. Le Ministère s'attendait également à ce que la Fondation collabore le plus étroitement possible avec les artistes.

Au début des années 1990, après avoir consulté un nombre limité d'artistes, la FAI a dévié de son orientation initiale pour devenir un organisme voué essentiellement à la satisfaction des besoins des artistes. Elle s'est alors donné pour mission de relever le niveau de sensibilisation des artistes inuits et de faciliter la libre expression de leur art.

Ce changement d'orientation globale s'est accompagné d'une modification de la structure de la FAI et des programmes qu'elle mettait en oeuvre. En ce qui a trait à la structure, la FAI a adopté une règle voulant que la moitié des membres de son conseil d'administration (et un jour tous les membres) soient des artistes inuits. Le comité des programmes serait toujours composé d'artistes inuits. En ce qui a trait aux programmes, ils s'adresseraient exclusivement ou principalement aux artistes. Un bulletin bilingue à l'intention des artistes, qui a commencé à paraître en avril 1990, est venu compléter le trimestriel IAQ, lequel s'adressait à l'époque davantage aux commerçants et collectionneurs d'oeuvres d'art inuites. On a organisé des séances de formation à l'intention des artistes inuits à divers endroits.

Du début à la fin des années 1990, la FAI s'est employée à mettre en oeuvre sa nouvelle orientation et sa nouvelle structure. À cet égard, elle a élaboré des activités de formation pour les artistes et les non-artistes, ouvert une boutique d'art inuit, trouvé des sources de revenu, organisé des événements publics, poursuivi la publication du trimestriel IAQ, etc. En 1999, la Fondation était devenue une organisation dont les recettes brutes dépassaient le million de dollars et qui avait un effectif de sept employés à plein temps et de deux employés à temps partiel. Le tableau 2 indique certaines dates qui ont marqué l'évolution de la FAI et donne un aperçu de son historique.

Tableau 2 : Dates clés dans l'évolution de la Fondation de l'art inuit	
Année	Événements
1985	Publication d'un bulletin sur l'art inuit grâce à une petite subvention de la Section de l'art inuit du MAINC (parution du premier numéro en avril 1986)
1987	Constitution de la Fondation de l'art inuit, avec le mandat (entre autres choses) de publier le trimestriel IAQ, d'éduquer le public canadien, de former les artistes inuits et de diffuser de l'information sur l'art inuit.
1988	La Fondation se voit reconnaître par Revenu Canada le statut d'organisme de bienfaisance.
1989	Démantèlement du Conseil canadien des arts esquimaux. Le MAINC réutilise les fonds en accordant à la Fondation une contribution pour une période de cinq ans (1989-1990 à 1993-1994).
1990	La Fondation de l'art inuit ouvre des bureaux à Nepean (Ontario).
1991	Création de l' <i>Inuit Artists' College</i> , chargé d'organiser des activités de perfectionnement professionnel.
1996	Ouverture de la Boutique d'art inuit (<i>Inuit Artists' Shop</i>).
1997	Tous les membres du conseil d'administration de la Fondation sont des Inuits.
1998	Ouverture d'une deuxième boutique d'art inuit au centre-ville d'Ottawa.

Description des programmes actuels de la Fondation

Les clients de la Fondation sont les artistes inuits du nord du Canada, région qui inclut les Territoires du Nord-Ouest, le Nunavut, le Labrador et le Québec. « *Tous les artistes inuits canadiens ont droit au soutien de la Fondation, à la condition de satisfaire aux critères établis aux fins du projet particulier à l'égard duquel ils font une demande* »⁴. La Fondation met en oeuvre de nombreux programmes et activités distinctifs, y compris des services d'expertise technique, un soutien financier et des initiatives en matière de communication, d'éducation du public et de perfectionnement professionnel.

Les principales activités de la Fondation se répartissent en quatre grandes composantes (voir le Tableau 3). Il existe des chevauchements assez importants entre les diverses activités de la Fondation, les employés des différents services collaborant entre eux dans la mise en oeuvre des programmes. La liste qui suit, sans être exhaustive, fournit un aperçu de la gamme d'activités.

Tableau 3 : Services, programmes et activités de la Fondation de l'art inuit	
Service de la FAI	Activités et programmes
Édition	Éducation des artistes <i>Canadian Arctic Multi-media Information Kit (CAMIK)</i> <i>Inuit Art Quarterly</i>
Formation et perfectionnement	Prix et bourses <i>Cultural Industries Training Program (CITP)</i> Soutien à l'approvisionnement en matériel pour les artistes Services de perfectionnement professionnel Associations d'artistes Perfectionnement du conseil d'administration (incluant une formation pour les artistes)
Commercialisation et promotion	Commercialisation et promotion sur Internet Boutique d'art inuit Événements publics (<i>Qaggiq</i> , par exemple)
Administration et collecte de fonds	Perfectionnement du conseil d'administration (incluant une initiation aux activités de la FAI) Services liés aux droits d'auteur (moyennant le paiement de frais) Formation et perfectionnement du personnel de la Fondation
Source : Guide d'information préparé par la Fondation de l'art inuit et Profil de la Fondation de l'art inuit préparé spécialement pour les besoins de l'évaluation.	

Quatre activités en particulier occupent une place importante et s'adressent directement aux artistes inuits : trimestriel *Inuit Art Quarterly*, Boutique d'art inuit, ateliers et perfectionnement professionnel et événements publics.

⁴ Fondation de l'art inuit, *Board Policy and Procedures Manual* (1994).

Trimestriel *Inuit Art Quarterly*

Le trimestriel *Inuit Art Quarterly* (IAQ) paraît quatre fois l'an. Le budget du trimestriel est approuvé par le conseil d'administration, et l'élaboration de la publication se fait sous le contrôle interne du personnel de la FAI. Le processus de production est confié en bonne partie à des sous-traitants externes (services de typographie, de mise en page, de production et d'impression, par exemple).

Le trimestriel rapporte des recettes liées aux abonnements et à la publicité. Les recettes tirées de la publicité se sont établies en moyenne à 19 000 \$ par numéro en 1998 et sont stables depuis plusieurs années. Le Tableau 4 fournit des données sur le tirage du trimestriel IAQ. Au cours des cinq dernières années, le tirage au Canada a quelque peu diminué, mais il a augmenté aux États-Unis et ailleurs dans le monde. Les artistes inuits bénéficient d'un abonnement gratuit.

Tableau 4 : Données sur le tirage du trimestriel <i>Inuit Art Quarterly</i>					
Printemps de	1999	1998	1997	1996	1995
Canada	583	597	643	634	641
États-Unis	739	722	664	550	502
International	135	162	140	115	101
Exemplaires pour les artistes	1610	1664	1640	1750	1754
Échantillons	705	683	800	775	746
Total	3772	3828	3887	3824	3744

À l'origine, le trimestriel s'adressait aux commerçants. Pendant bon nombre d'années, il a comporté une section spéciale à l'intention des artistes (*Artists' News*). La parution de cette section a cessé en 1997, quand le trimestriel a cessé de s'adresser aux commerçants, pour devenir une tribune pour les artistes inuits.

Boutique d'art inuit

La Boutique d'art inuit (*Inuit Artists' Shop*) a ouvert un premier point de vente en 1996. L'année suivante, elle en ouvrait un second dans un secteur touristique du centre-ville d'Ottawa. Le mandat de la Fondation a toujours inclus la commercialisation de l'art inuit. Au fil des années, le conseil d'administration s'est montré de plus en plus intéressé à établir une boutique qui appartiendrait aux artistes inuits. Comme la Fondation avait obtenu un certain succès dans la vente de sculptures inuites à l'occasion de l'un de ses *Qaggits*, le conseil d'administration a décidé de se lancer dans le commerce de détail afin de diversifier et d'augmenter le financement de la FAI.

La Boutique d'art inuit sert également de lieu de formation pour les participants au CITP et permet aux membres du conseil d'administration et aux employés de se familiariser avec différents types d'oeuvres d'art inuit.

La Boutique d'art inuit vend des sculptures ainsi que des poupées, des pièces d'artisanat, des vêtements et des affiches. Comme la majorité des galeries d'art inuit elle vend divers articles recherchés par les touristes et les collectionneurs.

Événements publics

La Fondation tient des événements publics appelés *Qaggiqs* et *Qaigits*. Il s'agit de festivals culturels inuits qui visent à promouvoir les traditions et l'art inuits. Ces activités se tiennent habituellement en même temps que les réunions du conseil d'administration et les séances pour les artistes, ce qui permet aux artistes du Nord d'entrer en rapport avec les autres intervenants du milieu de l'art, les collectionneurs et le grand public dans le Sud. En outre, ces événements offrent l'occasion de vendre et de promouvoir les oeuvres d'art inuit, et ils contribuent à la collecte de fonds.

Ateliers pour les artistes et séances de perfectionnement professionnel

Les séances de perfectionnement professionnel visent à encourager les artistes à se perfectionner, tout en leur offrant l'occasion de travailler ensemble dans un environnement stimulant. La FAI coordonne la tenue de tels événements dans le Sud afin d'ouvrir aux artistes les portes des institutions artistiques, de leur offrir la possibilité de voir des expositions et de faire du magasinage pour trouver des outils et des fournitures. Ces séances annuelles qui s'adressent aux artistes professionnels se sont tenues notamment au *Vermont Carving Studio* et à l'occasion du Symposium du Nunavik. On y aborde des sujets comme le métier d'artiste et les techniques de modelage et de sculpture. Le processus de sélection des participants à ces activités de formation est informel, les artistes étant choisis après consultation du conseil d'administration, du personnel des institutions et des artistes inuits.

Administration de la Fondation

Rôles et responsabilités

La Fondation est dirigée par un conseil d'administration de huit membres qui sont tous des artistes inuits. Un comité de direction assume la responsabilité de la Fondation entre les réunions du conseil d'administration. Au besoin, on met sur pied des comités permanents. Un directeur exécutif et huit employés assurent l'administration courante de la Fondation.

Le Tableau 5 décrit les rôles et responsabilités associés à la structure précitée.

Tableau 5 : Rôles et responsabilités du conseil d'administration et du personnel de la FAI	
Unité	Principaux rôles et responsabilités
Conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> • Jusqu'à dix membres du conseil d'administration (limité actuellement à huit membres par souci d'économie) se rencontrent une fois l'an pour approuver le plan de travail et le budget de la FAI. • Les membres du CA sont nommés pour un an*, mais peuvent être nommés pour un second mandat. • Le conseil d'administration est formé de membres votants et de membres non votants (la catégorie des membres non votants a été supprimée en 1999). • Le président du conseil d'administration travaille en collaboration avec le directeur exécutif de la Fondation. • Le conseil d'administration formule les politiques et émet les lignes directrices auxquelles la FAI doit se conformer dans l'exécution de son mandat.
Comité de direction	<ul style="list-style-type: none"> • Ce comité est formé du président du conseil d'administration, du vice-président, du secrétaire, du trésorier et du directeur exécutif. • Le comité de direction fait office de conseil d'administration lorsque ce dernier ne siège pas. • Le comité de direction travaille en collaboration avec le directeur exécutif pendant toute l'année, en fournissant des conseils et avis.
Comités permanents	<ul style="list-style-type: none"> • Le président du conseil d'administration peut mettre sur pied des comités permanents afin de leur confier des tâches ou activités particulières. • Formés d'au moins deux membres du conseil d'administration, les comités permanents fournissent des conseils et avis dans des domaines spécialisés. • Au nombre de ces comités figurent les suivants : <ul style="list-style-type: none"> - Comité de vérification - Comité consultatif de rédaction - Comité des programmes - Comité de nomination, qui recommande de nouveaux candidats pour le conseil d'administration et pour combler les postes vacants.
Directeur exécutif	<ul style="list-style-type: none"> • Les nominations au poste de directeur exécutif sont approuvées par résolution du conseil d'administration. • Recruter le personnel, mettre en oeuvre les politiques et stratégies de la FAI. • Responsable de la coordination des activités et programmes au profit des artistes et des organisations. • Responsable des collectes de fonds directes. • Gère les activités courantes de la Fondation.
Personnel de la Fondation	<ul style="list-style-type: none"> • Les employés remplissent diverses tâches liées par exemple à la publication, à la formation, au perfectionnement, à l'administration, au marketing et à la promotion.
Source :	Fondation de l'art inuit, <i>Board Policy and Procedures</i> (dernière révision : février 1994)
Note (*) :	Les membres du conseil d'administration siègent bien souvent pendant plus d'un mandat.

Financement

Le financement de la FAI se fait suivant la formule du financement de base, qui inclut une contribution du MAINC et certaines autres sommes. En 1989, le MAINC a versé 470 000 \$ à la FAI. L'année suivante, le MAINC a conclu une entente de contribution quinquennale prévoyant le versement de 509 000 \$ par année à la FAI. Depuis, la contribution annuelle du MAINC s'est établie à 458 000 \$. L'entente de contribution conclue par le MAINC prévoit le versement du financement de base pour l'administration et les activités.

Une des conditions à laquelle la FAI doit satisfaire pour obtenir le financement consiste à recouvrer ses frais et à trouver d'autres sources de revenu pour élargir les programmes. La FAI recouvre donc une portion importante des frais associés à certaines activités, notamment la publication du trimestriel IAQ et la boutique. Les autres sources de financement incluent les suivantes :

- autres fonds du gouvernement, alloués dans le cadre de projets particuliers, aux fins de programmes comme le CITP;
- dons de personnes qui désirent appuyer la Fondation et le trimestriel IAQ;
- revenus d'intérêt ou d'investissement ou revenus tirés de la prestation de services spécialisés pour lesquels la Fondation exige des frais (négociation de l'affranchissement des droits avec des artistes, au nom d'autres établissements, par exemple);
- dons en nature.

En outre, comme il a déjà été indiqué, le trimestriel IAQ et la Boutique apportent des recettes non négligeables qui sont utilisées pour recouvrer les frais associés à ces activités.

Le Tableau 6 énumère les activités de la FAI, en précisant les recettes et dépenses qui y sont associées.

Tableau 6 : Bilan des activités de la FAI pour l'exercice terminé le 31 mars 1999, (années 1998 et 1999) (présentation modifiée)		
	1999	1998
Recettes		
Affaires indiennes et du Nord canadien	486 025 \$	480 658 \$
Subventions et contributions du gouvernement	178 582 \$	233 333 \$
Dons	48 626 \$	54 938 \$
<i>Inuit Art Quarterly</i>	167 824 \$	134 242 \$
Boutique d'art inuit*	110 023 \$	45 058 \$
Autres	5 700 \$	6 646 \$
Recettes totales	996 780 \$	954 875 \$
Dépenses		
Dépenses administratives		
Mauvaises créances	3 000 \$	3 000 \$
Réunions du conseil d'administration	36 905 \$	59 457 \$
Bureau	92 383 \$	63 059 \$
Amortissement	12 824 \$	12 350 \$
Honoraires professionnels	12 091 \$	4 630 \$
Salaires et avantages	101 850 \$	118 942 \$
Total des dépenses administratives	259 053 \$	261 438 \$
Dépenses des programmes		
CAMIK	28 566 \$	13 712 \$
Publications du MAINC	0 \$	23 899 \$
Séances et cours pour les artistes	117 330 \$	123 949 \$
Pris et bourses	1 000 \$	5 551 \$
Programme de formation	141 494 \$	124 520 \$
<i>Inuit Art Quarterly</i>	252 272 \$	244 673 \$
Boutique d'art inuit*	116 550 \$	59 199 \$
Développement communautaire	9 609 \$	35 064 \$
Autres projets	0 \$	55 751 \$
Total des dépenses des programmes	666 821 \$	686 318 \$
Total des dépenses	925 874 \$	947 756 \$
Revenu net pour l'année	70 906 \$	7 119 \$
Nota : La présentation modifiée indique les recettes et les dépenses de la Boutique, après prise en compte du coût des articles vendus.		

Partie 4 - Constatations de l'évaluation

Disons de nouveau qu'à la fin des années 1990, la Fondation de l'art inuit ne ressemble plus guère à l'organisme créé à la fin des années 1980. Lorsque, en 1989, le MAINC commença à aider financièrement la FAI, le Conseil du Trésor fixa les paramètres qui permettraient d'évaluer les résultats obtenus dans les domaines suivants :

- affirmation de l'existence de la FAI dans le Nord;
- recours des artistes à la FAI;
- aide fournie aux artistes se groupant en associations;
- exécution des projets de promotion et de développement de la FAI.

Bien que légèrement différent, le mandat fixé pour l'évaluation à l'origine n'était pas pour autant incompatible avec les paramètres précités. Étant donné que la collecte des données a été effectuée en fonction des points sur lesquels portaient le mandat de l'évaluation, les constatations qui ont découlé de l'évaluation se rapportent aux points en question. La présente partie revient sur les principaux points de l'évaluation et elle regroupe les preuves tirées de toutes les sources de données afin de fournir une réponse aux principales questions que vise cette étude, à savoir :

- efficacité de la Fondation dans la poursuite de ses objectifs;
- services fournis aux artistes inuits et degré de satisfaction;
- efficacité par rapport aux coûts, recouvrement des coûts et génération de revenus;
- options de rechange pour le financement.

Efficacité de la Fondation dans la poursuite de ses objectifs

La question visant à savoir si la FAI est parvenue à atteindre ses objectifs oblige à se demander en premier lieu de quels objectifs il s'agit. De nos jours, la structure de la FAI n'est plus la même et son mandat est interprété différemment. Son conseil d'administration est entièrement composé d'artistes inuits, par opposition à un ensemble de représentants des divers segments du milieu de l'art inuit. C'est la raison pour laquelle la FAI se considère comme une organisation d'artistes inuits. La Fondation se livre également à diverses activités qui n'avaient pas été envisagées lors de sa création mais que l'on estime correspondre au mandat de l'organisation.

L'évaluation de l'efficacité avec laquelle la FAI parvient à atteindre ses objectifs porte principalement sur l'aide fournie aux artistes inuits pour qu'ils commercialisent leurs oeuvres, et sur la promotion de l'Art inuit faite par le biais d'expositions, de publications et de films. Le soutien fourni aux artistes en vue de les aider à se perfectionner est le troisième objectif principal de la Fondation, et il en sera question dans la quatrième partie du rapport.

Aide fournie aux artistes inuits pour la commercialisation de leurs oeuvres

La Fondation estime qu'il incombe aux marchands d'oeuvres d'art et aux grossistes – et non pas à elle – d'informer les artistes des réactions que suscitent leurs oeuvres. Cependant, les artistes interviewés ont fait savoir qu'ils ont besoin de rétro-information.

Lors de sa création, la participation de la FAI à la commercialisation des oeuvres inuites consistait à transmettre les informations aux artistes afin qu'ils aient connaissance de la façon dont leurs oeuvres étaient reçues par le public. On estimait qu'il était important de communiquer cette rétro-information aux artistes, afin qu'ils puissent saisir la dimension de leurs activités liée à la commercialisation (et, de ce fait, produire des oeuvres qui auraient des chances de séduire les acquéreurs potentiels). À cet égard, il avait été question, à l'origine, de charger la FAI d'un programme dédié au Nord du Canada et de lui adjoindre un second bureau dans cette région, tandis que des conseillers artistiques se rendraient dans les collectivités pour fournir des conseils aux artistes et, notamment, leur fournir une rétro-information commerciale. On a tenté d'y installer des conseillers, principalement en vue de former les artistes. En particulier, la FAI a nommé un conseiller au Labrador, mais elle est revenue sur cette décision à la demande de représentants de la région qui ne voulaient pas de personnes étrangères aux collectivités. À la suite de cette expérience, on a renoncé à nommer des conseillers artistiques. Comme nous l'avons dit plus haut, les programmes de la Fondation ont évolué et ont pris d'autres directions.

Il a été noté, lors de l'évaluation, qu'un besoin de rétro-information existe encore. Une grande partie des artistes interviewés ont manifesté le désir d'obtenir ce type d'informations. Selon eux, les coopératives et les grossistes achètent certaines pièces, mais sans donner le motif de leur choix, ni dire pourquoi ils refusent certaines autres. La majorité (73 %) des 45 artistes interviewés ont dit avoir de la difficulté à vendre leurs oeuvres. Parmi les problèmes qu'ils ont notés, citons les suivants :

- seules se vendent les oeuvres de quelques artistes choisis (sentiment partagé par plusieurs artistes ayant participé aux activités de la FAI);
- les boutiques, galeries et coopératives qui n'achètent plus d'oeuvres inuites refusent les sculptures ou n'en achètent qu'un nombre limité;
- le marché de l'art inuit a baissé, d'où une baisse de revenus pour les artistes;
- les prix sont trop bas.

Selon les artistes, les efforts de commercialisation de la Fondation n'ont pas produit d'effets majeurs.

Certains experts et marchands d'oeuvres d'art ont également mentionné que, dans le Nord, les artistes ont besoin de rétro-information. La Fondation a confirmé que les artistes avec qui elle traite se plaignent que les acheteurs du Nord et du Sud ne communiquent pas avec eux au sujet de leurs oeuvres. La Fondation considère cependant que c'est aux marchands d'oeuvres d'art et aux galeries qu'il appartient de fournir une rétro-information, s'écartant en cela de façon importante des rôles qui lui avaient été confiés à l'origine.

La Fondation s'est lancée dans le commerce de détail, domaine qui avait été exclu de son mandat initial. Réunir des fonds et aider les artistes sont les deux principales raisons pour entrer dans ce champ d'activité. Cette question suscite encore de très nombreuses controverses.

Après avoir cessé de fournir de la rétro-information commerciale, la FAI s'est lancée dans la commercialisation directe en ouvrant une Boutique d'art inuit (*Inuit Artists' Shop* – voir la Partie 3). La commercialisation directe avait été exclue du mandat de la Fondation, lors de sa création. Deux arguments furent avancés pour justifier la modification de son mandat initial : d'une part, le besoin de faire connaître l'art contemporain et les « jeunes artistes » et, d'autre part, la nécessité de capter une nouvelle source de revenus (sujet traité dans la Partie 4). En ce qui a trait à ce dernier sujet, la Boutique d'art inuit fait l'objet de publicité dans divers médias afin d'attirer des clients.

Le fait que la FAI ait entrepris de procéder à de la commercialisation directe, avec l'aide financière d'Industrie Canada et, indirectement, celle du MAINC, a provoqué de l'opposition parmi un grand nombre de marchands d'oeuvres d'art et de galeries. Ceux-ci déplorent que, contrairement à eux, la Boutique d'art inuit bénéficie d'une aide financière, ce qui entraîne selon eux une concurrence déloyale, nuisible à leur commerce. L'équipe d'évaluation a noté que ce sujet mécontente fortement un grand nombre de personnes – en particulier les marchands d'oeuvres d'art. L'opposition à cette entreprise s'amplifie et a souvent des répercussions sur les autres activités de la FAI, ce qui risque de nuire à certaines d'entre elles. Par exemple, un grand nombre de marchands d'oeuvres d'art qui doutaient du bien-fondé des nouvelles orientations de la FAI formulent à présent de nombreuses critiques à l'égard de la Fondation elle-même. Une telle attitude contraste avec le fait que, à l'origine, il avait été entendu que la FAI serait dénuée de tout esprit de partisanerie et qu'elle oeuvrerait de concert avec tous ceux qui jouent un rôle important dans le domaine de l'art inuit.

C'est la Fondation elle-même qui a décidé de se lancer dans la commercialisation directe et l'équipe d'évaluation n'a pas mis cette décision en doute. Cette équipe a cependant noté que, en ce qui a trait à l'objectif de la FAI qui consiste à aider les artistes à commercialiser leurs oeuvres (et, en second lieu, à mettre en valeur l'art inuit), la Boutique d'art inuit n'a enregistré que de faibles résultats. Cette conclusion est fondée sur deux faits. Le premier fait est que la Boutique d'art inuit n'achète qu'une petite quantité d'oeuvres inuites, compte tenu de la taille du marché. Le coût des articles en vente à la Boutique est d'environ 107 000 \$, tandis que le montant approximatif de la vente au détail d'oeuvres inuites est d'environ 25 millions de dollars. Cette

proportion est encore plus faible si l'on considère qu'une certaine partie des oeuvres en vente à la Boutique d'art inuit aurait en fait été tout de même achetée par les marchands et les galeries d'art. Les artistes inuits estiment donc, en général, que l'aide sous forme de ventes directes est limitée. Il est cependant vrai que la Boutique d'art inuit aide certains artistes à se faire connaître et, par suite, à vendre davantage d'oeuvres, ce qui est également bénéfique à l'ensemble de l'art inuit. En deuxième lieu, compte tenu du fait que la Boutique d'art inuit est une entreprise visant à générer des bénéfices, elle doit vendre des articles qui ne sont pas des oeuvres d'art, ce qui réduit les achats auprès de la clientèle première de la Fondation, à savoir les artistes sérieux et fermement engagés dans l'art inuit. Seuls les bénéfices tirés de la vente de ces articles peuvent servir à aider ces artistes.

Du point de vue de la FAI, le fait que la Boutique d'art inuit ait pour objectif de mettre en valeur l'art contemporain et les jeunes artistes justifie une subvention gouvernementale, et le chiffre d'affaires de la Boutique d'art inuit n'est pas élevé au point de porter tort aux autres marchands d'oeuvres d'art. La Boutique d'art inuit vient également en complément d'autres activités de la FAI, tel le CITP, et il permet aux membres du conseil et au personnel de la FAI de se familiariser avec les divers types d'oeuvres inuites actuellement créées. Il sert en outre à mieux faire connaître l'art inuit et certains jeunes artistes, de telle sorte que tous en bénéficient, y compris les marchands d'oeuvres d'art. Nombre de contacts et d'activités sont entièrement dus au fait que la FAI procède à de la commercialisation directe. Par exemple, on a organisé des expositions publiques de pièces en inventaire à la Boutique d'art inuit, et des oeuvres ont été vendues pour faire mieux connaître le Canada au-delà des frontières.

La Fondation procède également à un autre type de commercialisation, puisqu'elle fait paraître de la publicité dans sa publication trimestrielle intitulée *Inuit Art Quarterly*. Au cours des dernières années, environ 16 pages de chaque numéro du trimestriel IAQ (soit 25 p. cent des pages) ont été consacrées à de la publicité. La Fondation estime que cette publicité a principalement – voire exclusivement – pour but de générer des revenus permettant de couvrir les frais de publication du trimestriel. Les marchands et les galeries d'oeuvres d'art estiment, quant à eux, que cette publicité permet de rejoindre des acquéreurs potentiels d'art inuit. Étant donné que le trimestriel IAQ est la seule revue consacrée à l'art inuit, il est l'outil publicitaire idéal. L'augmentation des ventes bénéficie également aux artistes.

Promotion de l'art inuit au moyen d'expositions, de publications et de films

La Fondation – conformément à son objectif – fait connaître l'art inuit au moyen d'expositions, de publications et de films. Il sera principalement question dans la présente partie des expositions et des publications, notamment le trimestriel *Inuit Art Quarterly*.

La Fondation compte diverses activités de promotion à son actif.

La FAI participe à la préparation d'expositions dans des galeries d'art privées ou publiques. Elle a, entre autres activités, aidé le MAINC à préparer deux expositions à la *Galerie de l'art indien et inuit*, à l'Administration centrale du Ministère. La Fondation estime que ces expositions ont eu du succès, vu qu'elles ont attiré des employés du gouvernement et des membres du public.

Parmi les autres activités menées par la FAI, citons les *Qaggiqs* et les *Qaigits*. Il s'agit de festivals inuits offerts au public dans la région d'Ottawa, dans le but de faire mieux connaître les traditions et l'art inuits. Ces activités ont généralement lieu au moment de l'année où les artistes du Grand Nord sont à Ottawa, et cela leur permet de communiquer avec les autres artistes appartenant à des collectivités du sud du pays, ainsi qu'avec des collectionneurs et l'ensemble de la population. Ces festivités permettent également de vendre et de faire mieux connaître l'art inuit. Le succès de ces festivités est mesuré à l'aune du nombre de personnes présentes et du montant des ventes enregistré. Ces chiffres varient d'une manifestation à l'autre mais, dans l'ensemble, la Fondation est satisfaite de l'intérêt que ces activités ont suscité au sein du public visé.

La publication du trimestriel *Inuit Art Quarterly* (IAQ) est l'activité la plus importante – et celle qui remporte le plus de succès – parmi celles que la FAI a entreprises en vue de mieux faire connaître l'art inuit.

Le trimestriel IAQ est la principale activité de la Fondation en ce qui a trait à la promotion de l'art inuit. Le processus d'évaluation a permis d'étudier ses répercussions en se fondant sur diverses sources : une enquête auprès des lecteurs menée par la FAI, l'opinion des artistes et des spécialistes de l'art, des entrevues avec le personnel de la FAI, et l'examen de documents.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le trimestriel a commencé à paraître en 1985 sous forme de bulletin. Lors de l'inauguration de la Fondation, et avec l'aide du MAINC, ce bulletin est devenu une véritable revue. Après un certain temps, l'objectif du trimestriel a évolué, en partie du fait de l'évolution de la FAI elle-même. En 1990, l'objectif consistait à s'orienter vers « le perfectionnement professionnel des artistes inuits et une amélioration de la connaissance de leur art » [traduction libre]⁵. En 1991, la FAI s'est orientée vers l'éducation du public. Depuis, cette publication est devenue une sorte de forum des artistes inuits. Elle vise à amener davantage à l'avant de la scène les artistes, en particulier à ceux en activité. Elle sert également à informer les membres du public intéressés par les arts (collectionneurs, galeries, conservateurs) des conditions de travail des artistes, de leurs préoccupations et des problèmes auxquels ils font face. Parallèlement, cette publication continue à fournir des services à divers segments du milieu de l'art inuit. En 1997, son mandat consistait « à offrir au public des informations exactes et des analyses sérieuses, et à servir de forum aux artistes désireux de se faire entendre et de débattre certains sujets » [traduction libre]⁶. L'analyse de contenu du trimestriel IAQ a révélé que, actuellement, il est accordé autant d'importance aux articles consacrés aux artistes inuits qu'à la promotion de l'art inuit.

En vue de faire un suivi de la satisfaction des lecteurs du trimestriel IAQ, la FAI a procédé auprès d'eux, de temps à autre, à des sondages. Invariablement, la majorité des lecteurs s'est dite satisfaite du contenu du trimestriel. Le Tableau 7 résume les résultats du dernier sondage, mené en 1995 auprès de l'ensemble des lecteurs par insertion d'un questionnaire dans la publication.

⁵ Procès-verbal du conseil d'administration de la FAI [1990, p. 11]

⁶ *Ibid.* [1997, p. 1]

Dix pour cent des lecteurs (soit 324 personnes) ont répondu au questionnaire et leur profil correspond à celui des abonnés au trimestriel. Les réponses ne reflètent pas l'opinion des artistes, étant donné que peu d'entre eux ont répondu au questionnaire (les artistes ne sont pas abonnés au trimestriel, mais ils le reçoivent gratuitement).

Tableau 7 Principaux résultats du sondage mené en 1995 auprès des lecteurs (n = 324)	
Objet	Réponses
Fréquence de la lecture du trimestriel	86 % ont lu les quatre numéros l'an dernier.
Comment le lecteur a obtenu un numéro du trimestriel	86 % par abonnement; 4,3 % dans une galerie ou un centre artistique; 3,1 % dans un kiosque à journaux, moins de 1 % chez un marchand d'art inuit, moins de 1 % dans une bibliothèque
Circulation des numéros (fréquence à laquelle d'autres personnes lisent le trimestriel)	21 % ont déclaré que personne d'autre ne les lit; 52 p. cent ont dit qu'une personne ou deux peuvent se trouver à les parcourir. C'est au Canada que les lecteurs du trimestriel le transmettent le plus souvent à d'autres, surtout parmi les artistes et les personnes liées aux Arts.
Durée pendant laquelle les lecteurs conservent un numéro du trimestriel	90 % ont dit les conserver indéfiniment; 6 % pendant plus de 3 mois; 4 % pendant moins de 3 mois.
Attention accordée à la lecture	77 % lisent tous les articles; 21 % lisent certaines parties, et moins de 2 % ne font que parcourir rapidement le trimestriel.
Parties du trimestriel les plus lues par ceux qui ne le lisent pas en entier	Articles de fond (21 %), <i>Artists Speak</i> (17 %), publicité (16 %), critiques (15 %), dernières nouvelles (11 %), calendrier (10 %), et <i>In Retrospect</i> (8 %)
Plaisir occasionné par la lecture des diverses parties du trimestriel	Toutes les parties du trimestriel plaisent énormément aux lecteurs.
Intentions de lecture du prochain numéro	Presque toutes les personnes interrogées (98 %) ont dit avoir l'intention de lire le prochain numéro.
Comment on a eu connaissance du trimestriel	Galleries ou centres d'art (25 %), marchands d'art inuit (25 %), par des amis ou associés (16 %), dans un kiosque à journaux (6 %), par de la publicité (6 %)
Effet du trimestriel sur les contacts ou les visites dans des galeries	En moyenne, les personnes interrogées ont déclaré avoir visité une galerie d'art ou être entrées en rapport avec une d'entre elles 1,6 fois au cours de l'année précédente, après avoir vu une annonce publicitaire dans le trimestriel.
Intérêt pour l'art inuit et achat d'oeuvres	Presque toutes les personnes interrogées ont dit s'intéresser à l'art inuit. Celles qui lisent le trimestriel avaient acheté, en moyenne, 4,8 oeuvres au cours de l'année précédente. La somme consacrée annuellement à l'achat d'oeuvres a été en moyenne de 2662 \$. Environ 30 % des lecteurs ont dit avoir consacré 3000 \$ ou plus, chaque année, à l'achat d'oeuvres d'art. (Il s'agit principalement de lecteurs vivant aux États-Unis).
Données démographiques	Sur les 324 personnes qui ont répondu, 53 % étaient des hommes et 44 % des femmes. Elles résidaient aux États-Unis (47 %), en Ontario (21 %), au Québec (7 %), en Colombie-Britannique (6 %), et dans les T. -N. -O. (5 %). Les genres de professions les plus représentés étaient les professions libérales, les propriétaires de commerce, les enseignants, les marchands d'art et les artistes.

On peut conclure de ce qui précède que :

- la plupart des lecteurs s'intéressent fortement à l'art inuit;
- la plupart des lecteurs conservent les numéros du trimestriel;
- la moitié des personnes interrogées ont découvert l'existence du trimestriel dans des galeries d'art, des centres artistiques, ou grâce à des marchands d'oeuvres d'art;
- la plupart des lecteurs achètent des oeuvres inuites plusieurs fois par an et dépensent en moyenne près de 3000 dollars.

Afin de connaître l'opinion des artistes au sujet du trimestriel, il leur a été demandé, dans le cadre de l'évaluation, s'ils reçoivent le trimestriel *Inuit Art Quarterly* et ce qu'ils en pensent. Les artistes inuits (n = 45) ont déclaré ce qui suit :

- 78 % ont dit recevoir gratuitement un numéro du trimestriel, et 66 % ont dit le recevoir quatre fois par an⁷;
- 46 % des artistes lisent moins de 50 % du contenu du trimestriel;
- 87 % regardent les illustrations et 28 % lisent le compte rendu des entrevues avec les artistes; les artistes inuits aiment retrouver dans le trimestriel des parents ou des artistes amis;
- 53 % des artistes participants (15 sur 28) ont dit avoir été interviewés par le trimestriel, et 60 % d'entre eux estiment que le trimestriel les a aidés à faire connaître leurs oeuvres;
- 78 % des artistes estiment que le trimestriel leur est utile, tandis que 60 % (6 sur 10) des membres présents et anciens du conseil d'administration ont dit que le trimestriel est utile.

Toujours dans le cadre de l'évaluation, il a été demandé aux artistes quelles améliorations pourraient être apportées au trimestriel. À cet égard, ils ont suggéré d'insérer davantage de traductions en inuktitut et de diversifier le contenu du trimestriel. Le conseil d'administration a suggéré de rechercher un plus grand apport direct des collectivités et des artistes, de considérer d'autres oeuvres artistiques circumpolaires et, là encore, de traduire davantage d'articles. Cette dernière question a été envisagée à plusieurs reprises par la FAI. Chaque fois, elle a conclu que non seulement le coût de la traduction serait trop élevé, mais qu'elle serait également impossible à réaliser, compte tenu des dialectes dans lesquels il faudrait traduire et de la perte qu'entraînerait l'interprétation des textes dans une autre langue.

⁷ L'équipe d'évaluation a également examiné la liste échantillon originale des artistes participants et non participants (n = 52) à interviewer. Elle a découvert que 32 informateurs clés (61 %) figuraient sur une liste d'artistes auxquels on avait adressé le trimestriel.

La plupart des experts et marchands d'oeuvres d'art interviewés ont dit recevoir le trimestriel *Inuit Art Quarterly*. La moitié d'entre eux ont dit que le trimestriel est utile et qu'ils ont toujours hâte de le recevoir. L'autre moitié n'est pas satisfaite du trimestriel : elle le juge partial, répétitif et dénué de sérieux. Certaines personnes ont relevé des erreurs dans le trimestriel et plusieurs autres ont fait part de leur mécontentement parce qu'elles estiment que cette publication n'est pas ce qu'elle devrait être, à savoir un forum ouvert aux dialogues et aux discussions. Les experts interviewés ont également dit que, selon eux, le trimestriel IAQ fait connaître la FAI (mais plus de la moitié d'entre eux n'étaient pas sûrs que la Fondation a un impact sur ses autres activités de marketing et de publicité).

La qualité du trimestriel est également reconnue dans le milieu des périodiques. En 1996, le trimestriel IAQ s'est mérité, pour sa conception, la médaille de bronze lors du *21st International Gallery of Superb Printing*, et une mention « honorable » lui a été décernée lors du *National Magazine Awards*.

La Fondation mentionne que le trimestriel IAQ a permis de mieux faire connaître les artistes inuits et leurs oeuvres. Elle fait remarquer que faire l'objet d'un article dans le trimestriel peut conduire les artistes à participer à une exposition et leur ouvrir des portes, du point de vue de leur carrière. Les artistes eux-mêmes en conviennent. En outre, le trimestriel est perçu comme un bon moyen pour faire connaître et apprécier l'art inuit tant au Canada qu'à l'étranger. En fait, la moitié des abonnements au trimestriel IAQ et une partie des revenus que la FAI tire de la publicité proviennent des États-Unis et d'Europe. La FAI soutient qu'il est pratiquement impossible de rédiger des articles sérieux sur l'art inuit sans citer des extraits du trimestriel IAQ. Les articles du trimestriel sont utilisés dans le cadre de leçons d'art inuit au niveau universitaire. Bien que certains marchands et experts en oeuvres d'art se plaignent que le trimestriel ne rende pas compte de certains points de vue, la FAI estime qu'il contient une gamme étendue d'opinions diverses. Le trimestriel IAQ aide à faire prendre conscience des conditions de travail des artistes et des questions de sécurité que soulèvent l'exploitation des carrières et les travaux de sculpture, et il contribue à faire connaître les artistes débutants.

Il est permis de conclure de ce qui précède que le trimestriel IAQ a largement contribué à mettre en valeur l'art inuit. Il compte des lecteurs dans tout le Canada, aux États-Unis et dans certaines régions d'Europe, ce qui permet de tenir au courant les personnes et les groupes qui s'intéressent à l'art inuit. Ces derniers sont en général satisfaits du contenu du trimestriel, comme le prouvent les résultats du sondage auprès des lecteurs et le nombre de renouvellements d'abonnements. Les répercussions qu'a le trimestriel sur les artistes sont plus difficiles à évaluer. Le trimestriel est bien connu des artistes et ceux-ci sont intéressés par son contenu, mais la question de la langue semble constituer un obstacle qu'il faudra surmonter si la FAI veut accroître son influence sur les artistes.

Services fournis aux artistes inuits et degré de satisfaction

Il sera ici question de l'objectif de la Fondation qui consiste à aider les artistes à se perfectionner. On considère que cet objectif touche non seulement à la formation des artistes, mais aussi à la prestation de divers autres services, liés par exemple à des projets de développement communautaire et au soutien à la formation d'associations d'artistes. La présente section est divisée en deux parties. La première traite des services fournis et de l'emploi que les artistes en font. La deuxième partie traite de la satisfaction que les artistes tirent de ces services, et des autres services dont ils auraient besoin.

Aux fins de l'évaluation, les services fournis aux artistes ont été groupés selon cinq catégories, à savoir : formation et perfectionnement, développement communautaire et autres projets, subventions et bourses, aide aux associations d'artistes et autres types de services. Ces questions sont étudiées en détail ci-après.

Formation et perfectionnement

Les services offerts par la Fondation sont en tout premier lieu destinés aux artistes professionnels. Actuellement, seul un faible nombre de ces artistes bénéficient de cours de formation et de perfectionnement. Certains artistes transmettent leurs connaissances artistiques à d'autres artistes de leur collectivité.

On ignore combien d'artistes inuits résidant dans le Nord sont sérieusement engagés dans leur art. Selon certaines estimations, 25 % de la population du Nord tire une partie de ses revenus de la création d'oeuvres d'art et de l'artisanat (soit environ 3800 personnes). La Fondation vise les ateliers de perfectionnement, et plus particulièrement les artistes qui créent de véritables oeuvres d'art ou qui sont bien établis commercialement et qui tirent la majeure partie de leurs revenus de leur art. Nombreux sont ceux qui pensent qu'environ 10 % d'entre eux appartiennent à cette catégorie (soit environ 380 personnes).

Le Tableau 8 donne la liste des ateliers de formation et de perfectionnement que la FAI a tenus de 1991 à 1998. Au total, 15 projets ont été réalisés. Environ 86 artistes appartenant à 26 collectivités différentes ont participé aux activités. Le nombre d'artistes comprend ceux ayant participé plusieurs fois aux activités.

Tableau 8 - Liste des projets - 1991 à 1998			
Date	Activité	Lieu	
1	1991 - 5 semaines	<i>Banff's Indigenous Artists' Workshop</i> (Thème : Néo-mythologie)	École des Beaux-Arts de Banff (<i>Banff School of Fine Arts</i>)
2	Du 31 oct. au 20 nov. 1991	Cours aux artistes	Nain (Labrador)
3	Du 22 avril au 12 mai 1991	Cours aux artistes - Sculpture contemporaine	École d'art d'Ottawa
4	Automne-hiver 1991	Cours aux artistes - Sananguatet KatiKatigengit Labradorimi	Nain (Labrador)
5	Du 17 août au 4 sept. 1992	Cours aux artistes	École d'art d'Ottawa
6	Du 2 au 23 février 1994	<i>Beyond Boundaries: Atelier/symposium interculturel</i>	École d'art d'Ottawa
7	Du 9 au 27 mai 1994	Cours - Sculpture sur pierre	Vermont
8	Du 10 au 20 oct. 1994	<i>A Celebration of Inuit Women Artists</i>	École d'art d'Ottawa
9	Du 26 sept. au 10 oct. 1994	Atelier - Baker Lake	Baker Lake (T. N. -O.)
10	Du 4 au 19 juin 1994	Atelier - Conseil de la FAI	École d'art d'Ottawa
11	Du 8 au 26 mai 1995	Atelier de sculpture - Vermont	Vermont
12	Sept. 1995	Ajurunniqsaut (« Un outil d'apprentissage »)	FAI
13	Du 2 au 9 mars 1996	Le commerce de l'Art	Kimmirut (T. N. -O.)
14	Du 20 oct. au 2 nov. 1997	Atelier des femmes de la région polaire	École d'art d'Ottawa/FAI
15	Sept. 1998	Symposium des sculpteurs du Nunavik	École d'art d'Ottawa / FAI

En outre, des activités secondaires telles que la formation offerte par des stagiaires de retour dans leur collectivité, ont permis de rejoindre un certain nombre d'autres artistes. La moitié des artistes interviewés qui avaient participé à des ateliers (n = 7) ont dit avoir communiqué à d'autres artistes, d'une façon ou une autre, ce qu'ils avaient appris pendant les cours. La plupart des membres du conseil d'administration – qu'ils soient anciens ou nouveaux – qui ont été interviewés (8 sur 10) ont également dit avoir communiqué aux autres membres de leur collectivité ce qu'ils avaient appris pendant les cours. Certains d'entre eux ont dit avoir dirigé des ateliers ou visité des collectivités. Cependant, la communication et l'échange de connaissances entre artistes a révélé l'existence de certains obstacles dont, entre autres, la dispersion géographique des artistes, la barrière que constitue la langue et le manque de moyens didactiques et de démonstration des techniques.

Les cours de formation ont habituellement lieu dans le sud du pays, en raison de l'absence de locaux appropriés dans le Nord et de la superficie du pays à couvrir. En outre, on pense qu'il est moins coûteux de faire venir les artistes dans le sud du pays, que cela facilite les échanges avec d'autres artistes, qu'ils peuvent visiter les boutiques de marchands d'oeuvres d'art, les galeries, les musées, et qu'ils peuvent également entrer en contact avec des organismes de financement, etc.

Depuis plusieurs années, la formation et le perfectionnement ne font plus partie des priorités de la Fondation. En conséquence, le montant des ressources consacrées à la formation et au perfectionnement a fluctué.

Bien que la Fondation ait été créée pour une large part en vue de fournir des conseils et de former les artistes inuits, elle n'a pas placé la formation en tête de ses priorités, en ce qui a trait au budget qui lui est consacré. L'opinion initiale a été, comme nous l'avons dit plus haut, que le déclin apparent de la qualité des oeuvres inuites était dû, du moins en partie, à des lacunes dans les compétences des artistes. Il fallait donc leur offrir des possibilités de formation, afin de remédier à cette situation.

La Figure 3 représente sous forme de graphique la somme que la FAI consacre annuellement à la formation et au perfectionnement. On remarquera que, une fois que la FAI a été bien organisée, elle a consacré à la formation des ressources assez importantes pendant deux ans (plus de 25 % de ses dépenses en matière de programmes). Par la suite, la formation offerte a été moindre. Par exemple, en 1995 et en 1997 moins de 10 % du budget des programmes (37 000 \$ à 60 000 \$) ont été consacrés à la formation des artistes.

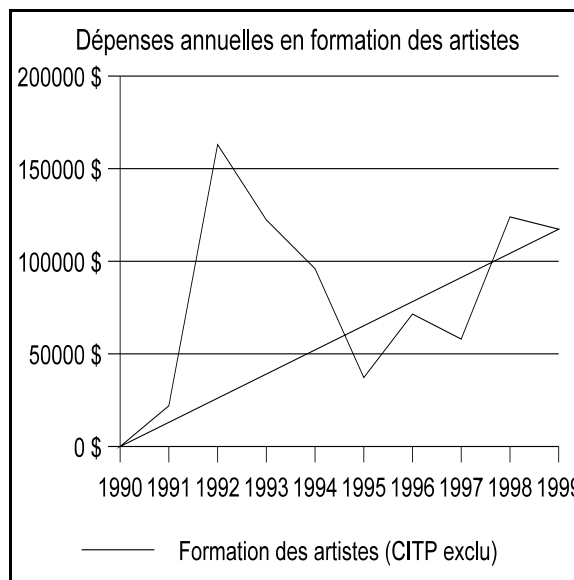


Figure 3

Au total, depuis 1991, environ 811 000 \$ ont été consacrés à la formation et au perfectionnement (soit 54 000 \$ par projet), ce qui représente environ 15 % du budget total prévu pour le programme. Étant donné que 89 personnes ont participé à ces activités, le coût par participant a été de 10 000 \$. Au cours des deux ou trois dernières années, la formation a semblé revêtir davantage d'importance. On y consacre maintenant plus de ressources.

Développement communautaire et projets divers

Les projets communautaires ont consisté, en grande partie, à exploiter des carrières, ce qui a fourni des fonds pour se procurer des pierres ou pour informer les artistes appartenant à une collectivité. La Fondation a financé trois projets d'exploitation de carrière afin d'aider sept collectivités à résoudre leurs difficultés d'approvisionnement en pierre. Le plus important de ces projets a fait appel à un géologue et à une équipe de membres de la FAI, qui se sont rendus dans plusieurs collectivités.

Au cours des dernières années, la Fondation a engagé un Inuit qui est à même de communiquer avec les artistes. La FAI a signalé qu'elle aimerait entreprendre davantage de projets communautaires ou de projets dans le Nord. L'an dernier, deux membres du personnel de la FAI ont visité plusieurs collectivités pour y rencontrer des artistes et parler avec eux du commerce des oeuvres d'art. La FAI reconnaît que ses ressources sont limitées et que les difficultés qu'elle éprouve à rejoindre les collectivités sont un obstacle à toute nouvelle entreprise de ce genre.

Prix et bourses

Au cours de la dernière décennie, la FAI a consacré environ 130 000 \$ à la remise de récompenses et de bourses à des artistes. Comme on peut le voir à la Figure 4, la majeure partie de cette aide (environ 85 %) a été fournie entre 1994 et 1997. Au cours des dernières années, peu de fonds ont été consacrés à cette activité.

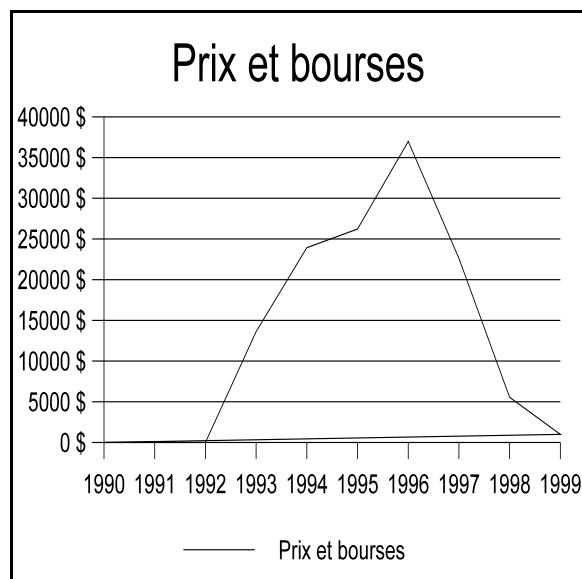


Figure 4

Aide fournie aux associations d'artistes

Entre 1993 et 1995, environ 21 000 \$ ont été versés à des associations d'artistes inuits afin de leur venir en aide. Depuis 1995, une certaine aide financière a été fournie à diverses collectivités afin qu'elles puissent défrayer le coût des abris dans les carrières, des outils et des déplacements à destination des carrières. La FAI a continué à encourager les artistes à former une association afin de mieux défendre leurs intérêts. Toutes les collectivités ne sont pas dotées d'une association, active ou non. Une partie de l'aide financière fournie aux associations a servi à régler les problèmes d'approvisionnement en pierre.

Autres services

La Fondation a fourni aux artistes divers autres services, outre ceux mentionnés ci-dessus, en vue de leur apporter de l'aide. Au début de la décennie, la Fondation a fourni aux artistes inuits des casiers de bibliothèque, des informations relatives à des questions d'hygiène et de sécurité (par ex. la bande dessinée des *Adventures of Sananguaqatiit*), ainsi que des ouvrages artistiques de référence. En outre, la Fondation aide les artistes qui visitent la région à trouver un logement; elle organise des visites guidées d'établissements artistiques, et elle aide les artistes à obtenir des outils et divers services.

Parallèlement, la Fondation aide d'autres organismes, tels les musées et les galeries d'art publiques, à traiter avec les artistes inuits. Au cours des dernières années, la FAI a commencé à exiger des droits pour ses services qui comprennent, entre autres, la négociation des droits d'auteur au nom des artistes et des institutions, et l'organisation de la participation des artistes à des expositions dans des musées et des galeries d'art.

Enfin, certains des services offerts par la FAI ne sont pas destinés spécifiquement aux artistes mais concernent plutôt l'art inuit en général. Par exemple, le CITP (*Cultural Industry Training Program*) vise à venir en aide aux conservateurs, historiens de l'art, conservateurs de collections d'oeuvres d'art, détaillants et marchands d'oeuvres d'art. Ce programme s'adresse aux Inuits qui vivent dans la région d'Ottawa. En ce qui concerne la FAI, ce programme fait partie intégrante du volet « éducation publique » de son mandat, étant donné que les personnes ayant obtenu un diplôme peuvent devenir rédacteurs au trimestriel IAQ ou conservateurs. La FAI considère qu'il est également important que les Inuits participent à l'interprétation et à la présentation de leurs oeuvres.

Services fournis aux artistes inuits et degré de satisfaction

Les entrevues menées par l'équipe d'évaluation avec les artistes inuits ont permis de recueillir leur opinion au sujet des services fournis par la FAI. Comme nous l'avons dit plus haut, des entrevues ont eu lieu avec des artistes qui avaient participé aux activités de la FAI qui leur étaient destinées spécifiquement, ainsi qu'avec d'autres personnes qui n'avaient pas participé à ces activités mais qui pourraient cependant bénéficier des services de la Fondation. Les résultats ci-dessous se fondent sur des entrevues qui ont eu lieu dans le Nord avec un groupe d'artistes jugés « sérieux » ou « engagés » et qui constituent donc le groupe-cible de la FAI.

Dans l'ensemble, les artistes qui ont participé aux cours de formation de la Fondation ont été satisfaits.

L'équipe d'évaluation a demandé aux artistes inuits qui avaient participé aux activités de la Fondation dans quelle mesure ils en étaient satisfaits. Les artistes interviewés ont dit être en général satisfaits des services de la FAI. Par ses diverses activités, celle-ci a bien réussi à aider les artistes à se perfectionner. La moitié des 28 artistes qui ont participé aux activités de la FAI ont dit avoir pris part à un atelier et en avoir tiré profit. On trouvera au Tableau 9 l'opinion de ces 14 participants.

Tableau 9 - Autres services et activités offerts par la Fondation aux artistes (Résultats d'entrevues avec les participants)			
Services	Secteur enquêté	Commentaires	
Projets de développement communautaire (par ex. : projets d'exploitation des carrières (n = 3))	Participation	Participation au projet d'exploitation de carrières	3
	Chef de projet	Qualifié	3
	Organisation	Bonne organisation	3
	Satisfaction des besoins	Besoins satisfaits	3
	Avantages pour la collectivité	La collectivité en a tiré profit	3
Subventions accordées à l'association des artistes (n = 3)	Réception d'une subvention	Subvention reçue	3
	Origine de la participation	Appel de la FAI	3
	Montant de la subvention	1930 \$ pour le projet d'exploitation des carrières	3
Qaggiq (n = 6)	Participation	Participé à : - explications sur leurs oeuvres (n = 4) - présentation de leurs oeuvres (n = 4) - vente de leurs oeuvres (n = 2) - cours, apprentissage (n = 2)	6
	Origine de la participation	Appel à la FAI/Invitation	6
	Utilité	Estimés utiles	6
Note: Parmi les 28 participants, nombreux sont ceux qui ne se sont pas souvenu d'avoir participé aux activités de la FAI ou qui n'ont pas formulé de commentaires.			

Les artistes ayant participé à d'autres activités de la Fondation ont été satisfaits, en général.

L'évaluation a également porté sur l'opinion que les artistes ont des autres services de la FAI. Les participants ont dit avoir tiré profit des activités de la Fondation. Le Tableau 9 fait état de leurs opinions.

La Fondation a eu une bonne influence sur la plupart des artistes interviewés, principalement grâce au trimestriel Inuit Art Quarterly.

Le Tableau 10 fait état de l'opinion des artistes quant à l'évolution de leur art au cours des dix dernières années et à l'influence de la FAI et du trimestriel *Inuit Art Quarterly*.

Tableau 10 - Changements signalés par les artistes inuits interviewés					
Secteurs de l'enquête	Réponses	Participants n = 28	Non participants n = 17	Total n = 45	%
Les conditions de travail ont-elles changé?	Identiques	10558	7820	17	38 %
	Pires			13	29 %
	Meilleures sculptures			7	16 %
	Utilisation d'outils électriques			8	18 %
Est-ce que votre orientation artistique a évolué au cours des 10 dernières années?	Non	11	6	17	38 %
	Oui	14	10	24	53 %
	--	3	-	3	7 %
	Meilleur marché	-	1	1	2 %
Est-ce que la FAI a eu une influence sur la création de vos oeuvres?	Non	1199	3310	14	31 %
	Oui			12	27 %
	N'ont pas entendu parler de la FAI			19	42 %
Est-ce que le trimestriel a eu une influence sur la création de vos oeuvres?	Non	12106	5111	17	38 %
	Oui			21	46 %
	Indécis			7	16 %

Note: Il est possible que les chiffres ne concordent pas, en raison des réponses multiples. À l'origine, les deux dernières questions n'en faisaient qu'une. Les réponses à la première question ont été ajoutées aux deux questions distinctes.

Près de la moitié des artistes qui connaissaient la Fondation ont déclaré qu'elle avait eu une bonne influence sur la création de leurs oeuvres d'art. Plus de la moitié des artistes interviewés (53 %) pensent que leur art a évolué. Ils ont noté des changements dans le type d'oeuvres qu'ils créent et les matériaux qu'ils utilisent, ainsi que l'utilisation de techniques et d'outils différents, ou encore l'adaptation de nouveaux styles. Même certains artistes qui n'ont pas participé aux activités de la Fondation ont dit que celle-ci a eu une influence sur eux. La publication du trimestriel IAQ est l'activité de la Fondation qui a eu la plus grande influence sur les artistes. Près de la moitié des artistes interviewés, participants et non-participants confondus, estiment que le trimestriel a une bonne influence sur leur travail. Parmi les autres influences mentionnées, citons les coopératives, les boutiques dans le Nord, les grossistes et les galeries d'art.

En outre, la plupart des 45 artistes interviewés (89 %) ont également déclaré qu'ils avaient une meilleure connaissance de la création et du marketing des oeuvres d'art inuites qu'il y a dix ans de cela. Certains artistes ont dit avoir appris comment créer des oeuvres de meilleure qualité, quels matériaux utiliser, comment se servir d'outils en toute sécurité, et comment commercialiser leurs oeuvres.

L'impression générale est que les membres du conseil d'administration ont tendance à profiter davantage des activités de la Fondation. Cette impression est en partie confirmée par les faits.

Nombre des artistes interviewés ont le sentiment que les membres du conseil d'administration bénéficient énormément des cours donnés aux artistes et des autres activités organisées par la FAI.

Cette impression est en partie confirmée par l'analyse de la participation des membres du conseil d'administration à ces activités. Cette analyse a révélé que 13 des membres du conseil d'administration ont participé à 31 ateliers ou cours donnés aux artistes. Plus précisément :

- 6 membres du conseil ont participé à 3 projets;
- 1 membre du conseil a participé à 4 projets;
- 3 membres du conseil ont participé à 5 projets;
- 1 membre du conseil a participé à 10 projets;
- 1 membre du conseil a participé à 11 projets;
- 1 membre du conseil a participé à 12 projets.

Les chiffres ci-dessus soulèvent la question de savoir s'il y a conflit d'intérêts lorsque des membres du conseil d'administration de la FAI participent activement à des projets organisés par la Fondation. Certains des artistes interviewés se sont dits préoccupés par cette question.

Le mode de sélection des participants à certaines activités de la Fondation manque de clarté.

Le personnel de la FAI a déclaré que la sélection des artistes ne s'opère pas selon un processus très strict. Il dit se fier aux recommandations du conseil d'administration, des collectivités et d'autres organismes pour choisir les personnes qui seront invitées à participer à diverses activités. Cependant, il n'est pas évident que les artistes savent comment les participants sont sélectionnés, notamment en ce qui a trait aux activités de formation et d'enseignement. En outre, il semblerait que les artistes n'ont pas de moyens à leur disposition pour exprimer leur désir de participer aux activités qui les intéressent et qu'ils ne savent pas à qui s'adresser pour obtenir une réponse à certaines de leurs questions. La FAI a tenté de remédier à cette situation en diffusant à la station radiophonique communautaire des annonces invitant les artistes à demander de l'information et à soumettre des demandes d'inscription pour le prochain atelier.

La Fondation n'est pas très connue de ses principaux intéressés : les artistes.

Selon les résultats de l'évaluation, la plupart des artistes interviewés ont dit savoir peu de chose, sinon rien, au sujet de la FAI, mais nombreux étaient ceux qui connaissaient le trimestriel IAQ. Cependant, peu d'artistes savaient que ce trimestriel est publié par la Fondation.

La FAI ne s'inquiète pas outre mesure de ce qu'elle est plus ou moins connue des artistes. Elle s'efforce d'accomplir les tâches qu'elle s'est fixées et elle ne croit pas qu'il est nécessaire, dans le cadre de son mandat, d'être connue des artistes. Cela est compensé par le fait que les membres du conseil d'administration sont des artistes et qu'ils sont liés de près à leur collectivité et à l'art inuit, en général.

Il règne encore parmi les artistes une grande insatisfaction à plusieurs égards. Les sujets de mécontentement sont très semblables à ceux notés il y a une décennie de cela.

Il ressort des entrevues menées auprès des artistes résidant dans les collectivités choisies pour la présente étude qu'il règne parmi eux une très grande insatisfaction. Nombre de problèmes mentionnés par les artistes vers l'année 1985 subsistent encore actuellement. La plupart des artistes interviewés ont les mêmes préoccupations, qu'il s'agisse de la pénurie de matières premières, du manque de locaux sécuritaires où travailler, ou de l'aide au marketing et à la vente de leurs oeuvres. Bien que la Fondation ait été créée dans le but de régler un grand nombre de ces problèmes, on ne saurait s'attendre à ce qu'elle les résolve tous. Il semble cependant que des interventions comme celles envisagées à la fin des années 1980 s'imposent encore. Néanmoins, bien que la FAI dise être une association d'artistes, elle ne répond pas à bon nombre des besoins mentionnés par les artistes interviewés et elle pense que les artistes en place oeuvreront en vue de changer cet état de choses.

Efficacité par rapport aux coûts, recouvrement des coûts et production de recettes

La présente section traite des coûts et des recettes de la Fondation. Elle étudie l'efficacité par rapport aux coûts de la FAI, le pourcentage du recouvrement des coûts qu'elle enregistre et son aptitude à générer des recettes.

Efficacité par rapport aux coûts

Comme nous l'avons mentionné plus haut, les activités de la FAI diffèrent quelque peu de celles qui avaient été prévues à l'origine, lors de l'octroi de la première subvention du MAINC. L'entente initiale énumérait les catégories de dépenses permises, tels les frais d'exploitation, les salaires et avantages sociaux, les frais de déplacement, les réunions du conseil d'administration et une partie des frais de publication du trimestriel IAQ. Ces catégories ont été modifiées au fil des années. Les contributions récentes visaient notamment la formation et le perfectionnement des artistes, en tant que catégories de dépenses admissibles. De manière générale, les catégories définies par le MAINC témoignaient de l'intention de couvrir les frais d'administration, une partie des coûts entraînés par la publication du trimestriel IAQ et, plus récemment, la formation des artistes.

La Fondation a restreint ses frais d'administration, bien que le coût de ses programmes ait augmenté.

La présente partie du rapport examine en particulier les frais d'administration de la FAI. La Figure 5 (à la page suivante) établit une comparaison entre le montant des frais d'administration et le total des dépenses occasionnées par le programme. Comme on peut le constater, les dépenses du programme ont augmenté au fil des années, mais les frais d'administration n'ont pas suivi la même tendance. En fait, sauf au cours des deux premières années d'exploitation au cours desquelles la FAI procédait à sa propre organisation, les frais d'administration ont représenté entre 22 % et 32 % du total des dépenses, soit 29 % en moyenne. Cependant, ces chiffres sont en dessous de la réalité, étant donné qu'une partie des frais d'administration est imputée à certaines activités, notamment celles qui permettent de recouvrer une partie des coûts qu'elles entraînent.

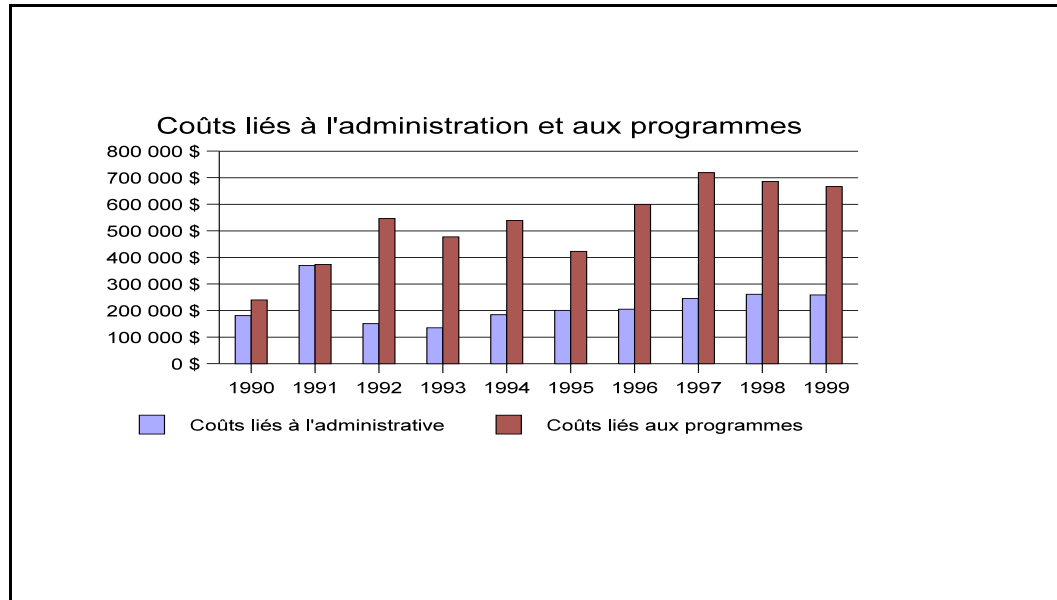


Figure 5

La contribution du MAINC a pour but de couvrir les frais d'administration, comme en fait état l'accord de financement. Au cours des années, environ 45,6 % (2,19 millions de dollars sur 4,8 millions) du financement de base du MAINC a été utilisé à cette fin.

La Fondation a toujours présenté une opinion de vérificateur irréprochable et on estime généralement qu'elle est bien gérée.

Au cours des dix dernières années, la Fondation a toujours présenté des opinions consolidées de vérificateurs ne faisant état d'aucune réserve. L'examen des rapports de vérification révèle que la gestion de la FAI est extrêmement satisfaisante. Les vérifications comptables n'ont cessé d'indiquer que les fonds de la FAI sont bien gérés. Elles ont également mis en lumière, au fil des années, les nouvelles activités de la FAI (par exemple, sa boutique), les recettes et les dépenses, les surplus et les pertes, ainsi que les investissements. La FAI présente chaque année des états financiers au conseil d'administration et elle les soumet au Ministère avec son rapport annuel.

Recouvrement des coûts

La Fondation a diversifié ses sources de revenus, mais elle continue de dépendre du gouvernement (le MAINC et les autres ministères fédéraux) pour une partie importante de ses ressources.

Lors de la signature de l'entente initiale avec le MAINC, un des critères d'évaluation concernait la réduction de la dépendance financière de la FAI vis-à-vis du gouvernement par le recouvrement des coûts et le recours à la collecte de fonds externe (décision du Conseil du Trésor).

L'évaluation a révélé que la FAI a diversifié ses sources de financement mais qu'elle continue à compter sur le gouvernement (le MAINC et d'autres ministères fédéraux) pour obtenir une partie importante de ses revenus, comme le montre la Figure 6.

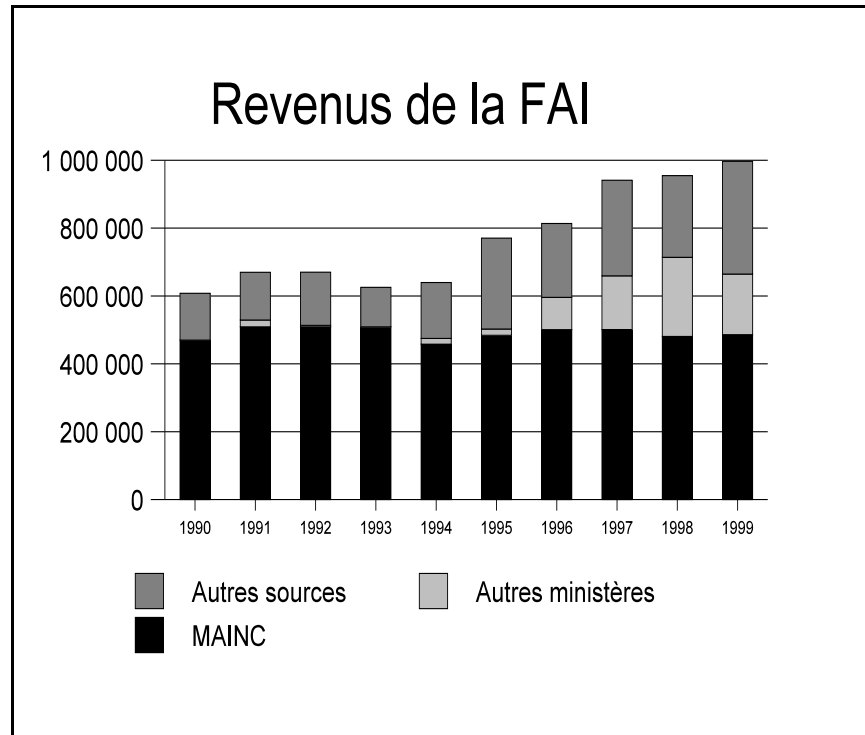


Figure 6

Depuis le début de la décennie, le revenu annuel de la FAI est passé d'environ 600 000 \$ à près d'un million de dollars. Au cours de la même période, le recours aux contributions du MAINC a diminué. En 1990, les contributions du MAINC ont représenté 77 % des revenus de la FAI, alors qu'elles n'ont été que de 48 % en 1999. Cependant, cette baisse ne peut être entièrement attribuée à des sources non gouvernementales. En fait, en diversifiant ses sources de financement, la FAI a obtenu d'autres ministères une partie importante de ses revenus additionnels. En 1990, il n'existait aucun financement autre que celui du MAINC. En 1998-1999, ces autres sources de financement ont représenté 35 % des revenus de la FAI. Dans l'ensemble, le financement offert par le gouvernement cette année-là a représenté 67 % des revenus de la FAI. En termes absolus, la FAI tire actuellement davantage de revenus de sources gouvernementales (636 000 \$) qu'en 1989-1990 (470 000 \$).

Comme l'indique la décision du Conseil du Trésor, il fallait réduire la dépendance de la FAI vis-à-vis du gouvernement en alliant le recouvrement des coûts et la collecte de fonds. L'évaluation a révélé que quelques activités de la FAI se prêteraient au recouvrement des coûts, en particulier la publication du trimestriel IAQ et la vente directe d'oeuvres inuites. Depuis 1996, la FAI se livre à la commercialisation directe par l'entremise d'une boutique où elle vend

des oeuvres d'art inuites. Un des objectifs principaux de cette activité était de générer des nouveaux fonds pour les autres activités de la FAI et, par suite, d'alléger son recours au financement du gouvernement.

La Boutique d'art inuit (Inuit Artists' Shop) recouvre une partie importante de ses coûts, mais elle n'a pas encore généré de recettes nettes.

Le Tableau 11 illustre les revenus que la Boutique d'art inuit a générés au cours des deux dernières années. L'exploitation de cette boutique permet de recouvrer une partie importante des coûts qu'elle génère, mais elle n'a pas encore produit de recettes nettes. Au cours de l'exercice 1998-1999, elle est presque arrivée à équilibrer ses coûts et ses recettes.

Tableau 11 - Boutique d'art inuit - Revenus et dépenses (1998 et 1999)		
	1999	1998
Boutique d'art inuit		
Ventes	216 972 \$	112 383 \$
Prix de revient des articles vendus	106 949 \$	67 325 \$
Recettes brutes	110 023 \$	45 058 \$
Dépenses		
Publicité	17 019 \$	10 684 \$
Salaires et avantages sociaux	45 119 \$	38 676 \$
Loyer	21 839 \$	3 600 \$
Frais d'envoi	5 289 \$	6 239 \$
Frais généraux	27 284 \$	0 \$
Total des dépenses	116 550 \$	59 199 \$
Déficit	(6 527) \$	(14 141) \$

Les abonnements au trimestriel IAQ et la publicité qui y est insérée ont été les principales sources de revenus de la Fondation (mis à part le gouvernement fédéral), mais la publication du trimestriel dépend encore beaucoup du financement par le gouvernement.

Depuis longtemps, les abonnements au trimestriel IAQ et la publicité qui y est insérée sont les principales sources de revenus de la Fondation (mis à part le gouvernement fédéral). Comme on peut le voir à la Figure 7, les coûts de publication du trimestriel sont généralement restés stables, autour de 250 000 \$ par an.

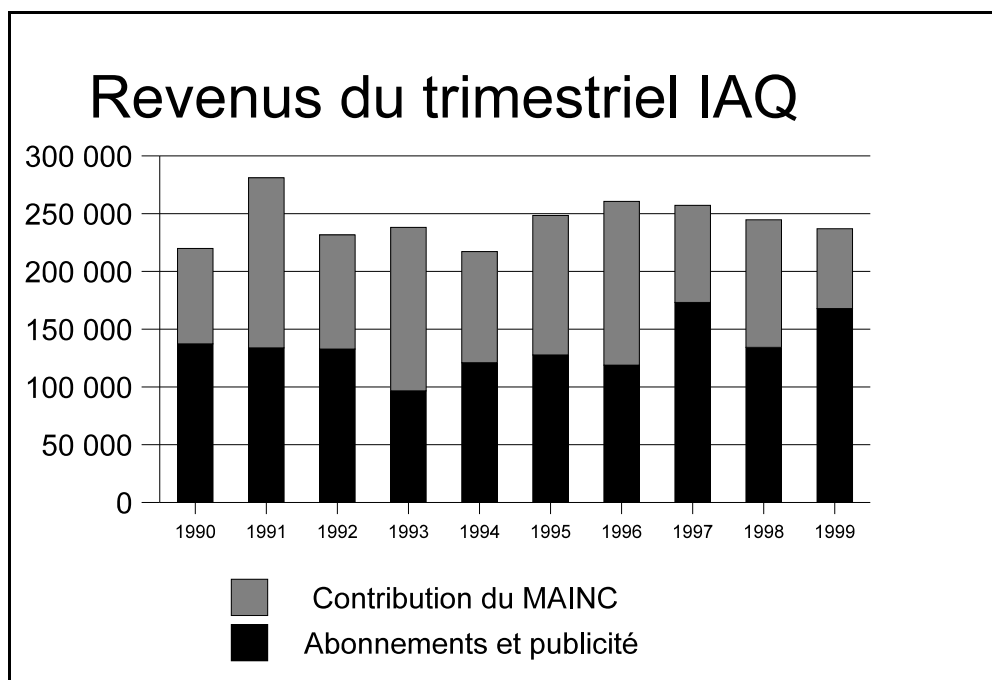


Figure 7

La partie des frais de publication qui est recouverte grâce aux abonnements et à la publicité a fluctué au cours des années. En 1998-1999 le trimestriel a recouvert 71 % de ses coûts, ce qui a été le plus fort pourcentage enregistré au cours de la décennie. Cependant, vue sous l'angle des contributions du MAINC, et en supposant qu'une partie de ces contributions a servi à couvrir le déficit entraîné par la publication du bulletin, la Fondation n'a pas considérablement réduit sa dépendance vis-à-vis du gouvernement, en ce qui a trait au financement de sa principale activité.

Les évaluateurs n'ont pas étudié en détail les possibilités d'accroissement du pourcentage de recouvrement des coûts du trimestriel. Néanmoins, 49 % des artistes auxquels on a demandé s'ils accepteraient de payer pour recevoir le trimestriel ont répondu par l'affirmative. Dans une proportion de 80 %, les membres du conseil d'administration interviewés (8 sur 10) ont dit être également disposés à payer pour recevoir le trimestriel. Cela pourrait constituer une source de revenus pour le trimestriel, surtout si l'abonnement était accompagné d'une forme d'appartenance à la Fondation. Si tous les artistes qui reçoivent actuellement le trimestriel gratuitement s'abonnaient, le revenu annuel supplémentaire pourrait dépasser 40 000 dollars. L'analyse du contenu du trimestriel révèle que l'espace occupé par la publicité est resté à peu près le même au cours des cinq dernières années. Cependant, la Fondation a publié moins d'articles au sujet des activités des galeries d'art afin d'inciter les marchands à faire eux-mêmes de la publicité dans le trimestriel. La Fondation déclare cependant, en termes non équivoques, qu'elle ne veut pas compter en grande partie sur les revenus tirés de la publicité de crainte que les annonceurs aient une influence sur le contenu du trimestriel. Compte tenu de la diversité des annonceurs qui figurent dans chacun des numéros (36 en moyenne), les risques d'une telle influence paraissent faibles.

Les autres sources de revenus de la Fondation sont relativement minimes.

Lors de la création de la Fondation, il a été envisagé de recourir à des campagnes de financement comme principales autres sources de revenus. Le concept initial sous-jacent à la constitution de la Fondation sous forme d'organisme de bienfaisance avait précisément pour but de faciliter des apports extérieurs de fonds qui pourraient être entièrement consacrés aux programmes, sans aucune réserve. Le succès de la FAI, dans ce domaine, a été mitigé, du fait que les dons ont rarement constitué une part importante de ses revenus. La Fondation a obtenu des commanditaires pour de petits projets, comme le transport d'un artiste, l'achat de matériel ou les campagnes de financement pour les Qaigits. Le personnel de la FAI dit qu'il est difficile d'attirer des commandites de grosses sociétés.

Comme on peut le voir à la Figure 8, les dons de bienfaisance ont augmenté de 1990 à 1995, année où ils ont atteint 117 269 \$ (soit 15 % des revenus totaux). Bien que les dons aient été en diminution depuis 1995 et qu'ils n'aient été que de 48 626 \$ en 1998-1999 (soit moins de 5 % des revenus), ils sont cependant plus élevés, en moyenne, que pendant la période allant de 1990 à 1995.

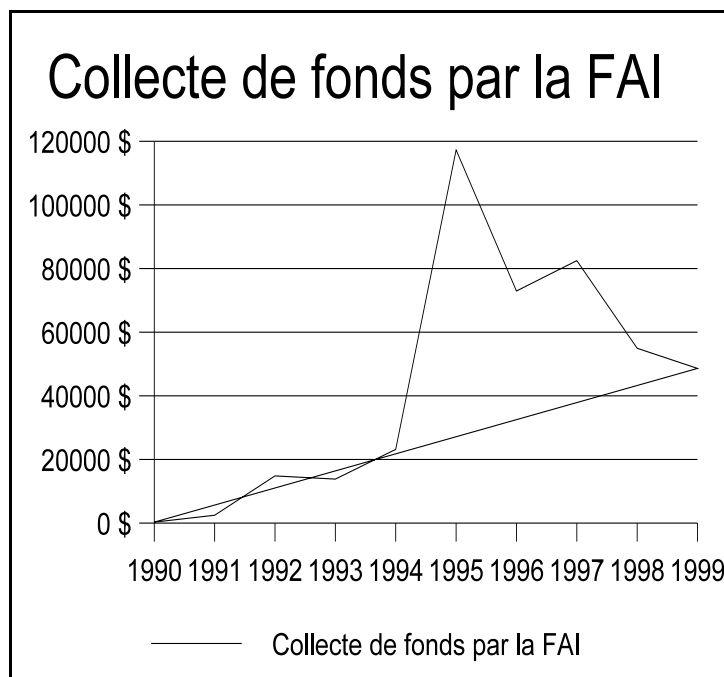


Figure 8

En 1995, une campagne de financement spéciale a eu lieu pour présenter un événement spécial au Musée canadien des civilisations. À cette occasion, des dons provenant de 17 autres organismes inuits ont été remis à la FAI. Ces dons sont inclus dans les données des campagnes de financement pour 1995.

En vue d'attirer d'autres fonds, la FAI a organisé au cours des quelques dernières années de nombreuses activités de collecte de fonds, et elle a consulté des spécialistes afin de tirer le meilleur parti possible de son statut d'organisme de bienfaisance.

Selon un des spécialistes consultés par la FAI, le pouvoir qu'a un organisme de bienfaisance d'attirer des dons tient souvent à son aptitude à avoir des « relations bien placées ». Dans le cas d'organismes ordinaires, ces relations sont souvent créées par les membres du conseil d'administration. Le programme initial de mise en oeuvre de la FAI avait tenu compte de cet élément en précisant que la tenue de campagnes de financement devrait figurer au nombre des compétences des membres du conseil d'administration. À cet égard, la décision de ne nommer que des artistes inuits au conseil a rendu encore plus difficile la collecte de fonds au moyen de dons (du moins de cette façon). La proposition initiale prévoyait également la désignation de « mécènes » de la Fondation de l'art inuit, qui viendraient rehausser la crédibilité de celle-ci.

Dans l'état actuel des choses, la FAI a besoin de capter des « sources non conventionnelles » de financement pour compenser l'aide limitée fournie par des personnalités bien connues. Par exemple, la FAI a étudié la possibilité d'entrer en contact avec des fondations américaines. Bien que tout montant offert en don puisse être considéré comme une ressource additionnelle, la baisse des sommes réunies grâce à des dons, au cours des dernières années, prouve peut-être que les moyens de rechange envisagés sont limités.

Au cours des dernières années, la Fondation a étendu ses activités en vue de générer d'autres sources de financement. Le personnel de la FAI dit avoir pris les mesures suivantes :

- faire payer des frais à titre d'honoraires pour ses services d'expertise;
- élaborer et vendre du matériel éducationnel.

La Fondation a pris ces mesures en vue de générer des revenus et d'étendre ses programmes, chose que le MAINC encourage dans le cadre de son accord de financement de la FAI. Ces nouvelles sources représentent une faible portion des revenus de la FAI.

Options de rechange pour le financement

L'évaluation avait pour but de trouver des sources de financement autres que le MAINC, de voir si ce Ministère devrait continuer ou non à aider financièrement la FAI, et de déceler tout double emploi et toute opportunité en ce qui a trait aux autres ministères ou organismes gouvernementaux.

Plusieurs ministères financent l'art inuit et/ou sont ouverts aux artistes inuits. Néanmoins, aucun d'entre eux ne pourrait remplacer le MAINC auprès de la FAI, pour ce qui est de fournir le financement de base.

L'évaluation a permis de noter que plusieurs ministères financent l'art inuit et/ou qu'ils sont ouverts aux artistes inuits. Le Tableau 12 à la page suivante résume le rôle de chacun d'eux.

Tableau 12 Rôle général joué par d'autres ministères en ce qui a trait à l'art inuit	
Ministère ou organisme	Rôle
1. Affaires étrangères	Faire connaître à l'échelle internationale les arts et l'artisanat autochtones et canadiens
2. Conseil des arts du Canada	Fournir des subventions aux artistes professionnels pour les aider à perfectionner leurs talents.
3. Industrie Canada (Entreprise autochtone Canada)	Mettre de l'avant les artistes autochtones et le commerce de leurs oeuvres d'art tant au pays qu'à l'échelle internationale.
4. Développement économique et tourisme (ancien ministère du gouvernement des Territoires du Nord-Ouest)	Fournir des fonds et de l'aide au secteur des arts et de l'artisanat de l'économie du Nord du Canada.
5. Centre de l'art indien et inuit (Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien)	Fournir des informations à jour au sujet des artistes (biographies) et de leurs oeuvres.
6. Développement des ressources humaines Canada	Embauche et formation de main-d'oeuvre autochtone et canadienne dans l'ensemble du Canada.

Plusieurs ministères mettent des fonds à la disposition des artistes inuits. Citons par exemple Entreprise autochtone Canada (Industrie Canada) qui commandite les conférences données par des artistes à des Autochtones. La Fondation a obtenu des fonds d'Entreprise autochtone Canada pour divers projets, mais elle pourrait fournir sa participation en co-commanditant la présence aux conférences données par des artistes sous les auspices d'Industrie Canada et en coordonnant les demandes d'artistes inuits qui veulent y assister. En outre, le Ministère des Affaires étrangères joue un rôle plus prépondérant en faisant connaître l'art inuit à l'étranger et en fournissant des subventions aux artistes. La majeure partie de ces fonds ne fait pas double emploi avec ceux fournis par le MAINC, à l'exception peut-être de la partie qui est consacrée à la formation des artistes. Le Conseil des arts du Canada et Développement des ressources humaines Canada fournissent également des fonds dans le même but.

Les possibilités qu'a la Fondation d'obtenir de ces sources des fonds qui constitueraient la majeure partie de ses ressources financières sont limitées. La plupart des ministères ne fournissent pas de fonds aux organisations, mais ils apportent tout de même une aide financière à certains artistes ou aux fins de projets précis de la FAI.

Il y a risque de double emploi entre les activités de la Fondation et celles du Centre d'art inuit, mais tous deux ont des activités uniques en leur genre. Il y aurait lieu de procéder à une étude plus approfondie du Centre.

L'évaluation a également porté sur les risques de double emploi et les opportunités qui existent entre le Centre d'art inuit et la Fondation. On a découvert que la Fondation et le Centre d'art inuit ont des activités similaires. Plus précisément, ils :

- oeuvrent en contact étroit avec les artistes;
- fournissent des informations aux artistes;
- procèdent à des entrevues avec les artistes;
- fournissent des opinions d'experts à des conservateurs de musées et à des galeries d'art;

- aident les organismes à découvrir les artistes et leurs oeuvres.

Cependant, ces organismes répondent à des besoins différents. Le Centre d'art inuit s'occupe de tous les artistes inuits et tient à jour la biographie de plus de 6000 d'entre eux. Il possède toujours une bibliothèque où collectionneurs, artistes, membres des établissements scolaires, des galeries publiques et des musées peuvent faire des recherches. La FAI, quant à elle, s'occupe au contraire des artistes professionnels. Bien qu'il puisse y avoir un certain double emploi, l'évaluation a permis de noter qu'il y a une assez bonne coopération entre les deux organismes. La Fondation n'a pas tiré autant développé ses ressources en matière de recherche que le Centre, ce qui prouve qu'elle veut éviter les chevauchements avec le Centre.

Le fait que le gouvernement fédéral considère le Centre d'art inuit comme le principal interlocuteur en matière d'art inuit – rôle que la FAI ne veut ou ne peut pas jouer – constitue une différence importante entre les deux organismes. Il faudrait procéder à une étude plus approfondie du Centre d'art inuit pour pouvoir évaluer son rôle de façon appropriée et pour voir s'il y a réellement double emploi et/ou complémentarité entre les deux organismes.

Section 5 - Conclusions et recommandations

La présente partie de l'évaluation présente des conclusions et des recommandations fondées sur celles dont il a été fait état jusqu'ici. Elles tiennent compte du fait que la Fondation est un organisme indépendant, subventionné par des fonds publics. La présente partie est divisée en deux volets : le premier traite strictement des activités de la Fondation, tandis que le deuxième concerne le MAINC en tant qu'organisme de financement.

La Fondation de l'art inuit, autrefois et de nos jours

De nos jours, la Fondation de l'art inuit n'est pas ce qu'il avait été prévu qu'elle serait, lors de sa création

La Fondation de l'art inuit a été créée en 1987, préalablement à la signature d'un accord de contribution avec le MAINC, en 1989. La FAI venait en réaction à l'impression de déclin qu'ont ressentie plusieurs parties intéressées au sujet de la qualité et du prix des oeuvres inuites, déclin dû selon elles au fait que le gouvernement mettait l'accent sur les aspects commerciaux et économiques, ce qui favorisait la production au détriment de la qualité. Les consultations très poussées qui ont été menées auprès de nombreux intervenants avant la création de la FAI ont permis de conclure qu'il serait nécessaire d'oeuvrer avec tous les groupes concernés par l'art inuit, qu'il s'agisse d'artistes, de marchands d'oeuvres d'art, de conservateurs ou d'autres intéressés. À cette époque, la soumission présentée par le Conseil du Trésor et le Plan de mise en oeuvre de la FAI (1987) prévoyaient, entre autres choses, qu'un organisme autonome tel que la Fondation oeuvrerait de concert avec les artistes et les groupes appartenant au milieu de l'art inuit en agissant comme maître d'oeuvre et facilitateur.

Au cours des dix dernières années, la FAI s'est écartée lentement des principes fixés à l'origine. Elle s'est employée à fournir de l'enseignement aux artistes inuits, à répondre à leurs besoins et à leur donner les moyens nécessaires pour s'affirmer. Elle a également renforcé son propre statut en tant qu'association d'artistes indépendante. Ce faisant, la FAI est devenue la représentante d'un des groupes intéressés et elle a cessé d'être l'organisme autonome et dénué d'esprit partisan qui devait assurer la stabilité à long terme veiller de l'art et de l'artisanat inuits.

Les organismes et les particuliers qui avaient été consultés avant la création de la FAI, y compris le MAINC, réalisent qu'il y a beaucoup de différence entre ce qui avait été prévu il y a une dizaine d'années et la situation actuelle. Par exemple, la Fondation vend directement des oeuvres par l'intermédiaire de la Boutique d'art inuit, alors qu'il avait été entendu qu'elle ne pratiquerait pas directement de commerce de détail. Il avait également été entendu, à l'origine, que la FAI oeuvrerait en contact étroit avec les associations d'artistes et les autres intervenants et qu'elle deviendrait de ce fait un organisme-cadre.

Les activités clés de la Fondation demandent à être définies plus clairement

Un élément, parmi d'autres, est resté constant au cours de la dernière décennie : le besoin de cibler le segment des « beaux-arts ». Ce groupe cible constitue une priorité en ce qui a trait aux activités de formation de la FAI. Tous les groupes interviewés se sont entendus pour dire qu'il est important de s'intéresser de très près à ce segment du marché. À l'origine, cela signifiait qu'il faudrait mettre l'accent sur la production des oeuvres plutôt que sur le développement économique, ce dernier ayant déjà fait l'objet dans le passé d'interventions dont on estimait qu'elles avaient été un échec.

Actuellement, seules les activités de la FAI liées au perfectionnement professionnel des artistes inuits restent axées sur ce segment. Il est difficile de préciser jusqu'à quel point ces activités sont le centre d'intérêt de la FAI, étant donné que les ressources qui lui sont consacrées fluctuent. Cependant, dans une certaine mesure, ces activités ont permis aux artistes de se perfectionner. Ceux d'entre eux qui se souviennent d'avoir participé aux activités de la FAI sont satisfaits, en général. Les membres du conseil d'administration sont également satisfaits, dans l'ensemble. En outre, la plupart des artistes pensent avoir enrichi, au cours de la dernière décennie, leurs connaissances au sujet de l'art inuit et de ses techniques, cela grâce, en partie, au trimestriel *Inuit Art Quarterly* (IAQ). La difficulté est que les cours de perfectionnement professionnel destinés aux artistes ne rejoignent qu'une faible partie des artistes de carrière et qu'ils ne sont pas donnés dans toutes les collectivités du Nord. Un tel projet constitue évidemment un défi, si l'on considère l'immensité du territoire à couvrir et le budget de la FAI, mais il est digne d'être poursuivi avec plus d'ardeur. En outre, les artistes ne comprennent pas bien quel processus de sélection est suivi, en ce qui a trait à la participation aux ateliers. Il faudrait que la Fondation trouve le moyen de faire savoir comment les participants aux ateliers sont choisis et qu'elle veille à ce que le processus adopté à cet effet semble équitable.

La Fondation compte également à son actif des activités destinées à tous ceux qui se disent artistes. Par exemple, elle a entrepris d'améliorer les conditions de travail et la sécurité, et d'aider tous les artistes à obtenir les matériaux dont ils ont besoin pour exercer leur profession. Le trimestriel IAQ rejoint un bassin d'artistes beaucoup plus vaste que celui des artistes dits « sérieux ». La Fondation a lancé des initiatives de marketing direct et de formation de non-artistes, ainsi que d'autres activités qui ne visent pas le créneau des beaux-arts. Par ailleurs, certains services sont jugés comme étant hors des limites de son mandat. Par exemple, la plupart des artistes interviewés – pour la majorité des artistes accomplis – ont dit vouloir des commentaires au sujet de leurs oeuvres et, bien que la FAI ait parfaitement conscience de ce désir, elle n'a pas envisagé de le combler directement.

Les activités de la FAI ont varié au fil des ans, et chacune d'elles peut être justifiée facilement. Autrement dit, chaque nouvelle activité est soutenue par une raison valable sous-jacente. Cependant, vues sous un angle plus large, et compte tenu tout particulièrement des intentions et justifications initiales à l'origine de la création de la FAI, ces activités peuvent paraître inappropriées. Le fait que des fonds soient disponibles pour certaines activités ne signifie pas forcément qu'elles sont profitables aux artistes du segment des beaux-arts. Cependant, nombre de requêtes présentées par ces artistes sont jugées sortir du cadre du mandat actuel de la

Fondation. En outre, l'image qu'ont donné du domaine de l'art inuit à peu près tous les informateurs clés interrogés est très semblable à celle qui a incité à la création de la FAI. On continue de penser que l'art inuit décline et que la plupart des artistes font encore face aux mêmes problèmes de commercialisation qu'il y a une décennie de cela. Néanmoins, mise à part la formation offerte actuellement, nombre d'activités de la Fondation ne semblent pas viser à faciliter la transmission des connaissances des artistes qui créent de véritables oeuvres d'art à l'ensemble des artistes inuits, au profit de l'art inuit en général. Reste à savoir si cela est dû au fait que cette théorie est jugée dépassée ou parce qu'elle ne semble pas convenir à la conduite des activités de la Fondation, sous leur forme actuelle.

Il semblerait que la FAI a besoin de revoir ses activités, de classer en ordre de priorité celles d'entre elles qui participent de son mandat de base (le trimestriel IAQ et les ateliers de perfectionnement professionnel, par exemple), et de mettre résolument l'accent sur les activités en question.

La Fondation pourrait envisager de se faire connaître davantage dans le Nord, où réside une grande partie de sa clientèle, bien que cela constitue pour elle un sérieux défi, tant du point de vue financier que du point de vue géographique.

Les artistes interviewés ont dit ne pas avoir entendu parler de la FAI dans le Nord autrement que par le biais de son trimestriel. La Fondation ne peut servir adéquatement la clientèle à laquelle est censée apporter son aide qu'en se faisant davantage connaître d'elle. Bien que le principal groupe cible de la FAI soit formé des artistes qui créent de véritables oeuvres d'art, la FAI s'est chargée d'elle-même de promouvoir des conditions de travail plus sécuritaires et de chercher à obtenir des matériaux pour les artistes. Il est important que les artistes aussi bien que la FAI soient connus dans le Nord. Il n'existe pas de meilleur moyen pour connaître les conditions de travail et les problèmes des artistes, et pour déceler les talents en puissance.

La Fondation de l'art inuit peut parvenir de plusieurs façons à se faire mieux connaître dans le Nord :

- en faisant savoir plus clairement en quoi consistent son mandat, ainsi que les activités des artistes inuits et des personnes qui appartiennent au milieu de l'art inuit;
- en augmentant le nombre de visites dans les collectivités du Nord et en veillant à rendre visite à plusieurs collectivités chaque année;
- en coordonnant les programmes avec les gouvernements du Nord et en offrant des services conjoints, autant que possible;
- en mettant au point un bulletin interne qui servirait à informer les artistes (en anglais et en Inuktitut);
- en accroissant le recours aux membres du conseil d'administration pour rencontrer des artistes dans le Nord;

- en faisant appel davantage aux postes de radio locaux pour communiquer avec les artistes.

La Fondation pourrait être mieux connue de sa clientèle cible

Bien que la FAI soit un organisme géré par des artistes inuits, les groupes de clients dans les trois collectivités visitées disent, en général, ne pas se sentir liés à elle, sous quelque forme que ce soit, ni s'en sentir propriétaires. La plupart des artistes n'ont pas fait le lien entre le trimestriel et la FAI et plusieurs d'entre eux ont exprimé le désir d'être mieux renseignés au sujet de la FAI et des moyens permettant d'obtenir son aide. Il faudrait donc que la FAI cible mieux sa clientèle première et les services dont elle a besoin.

Il y a lieu de se pencher sérieusement sur le fait que la Fondation n'est pas connue de sa clientèle première, ou que celle-ci ne sait pas tout ce qu'elle peut en attendre. La FAI représente un groupe précis d'individus et elle est à leur service. Elle devrait donc être connue d'eux. La FAI peut les aider à recourir à ses services et, en ce qui la concerne, elle aurait ainsi la possibilité de savoir dans quelle mesure elle répond aux attentes de sa clientèle et si elle pourrait offrir de meilleurs services, ou de l'aide mieux appropriée.

La Fondation est parvenue à diversifier ses sources de financement mais, pour ce faire, elle a dû entreprendre des activités nouvelles ou autres que celles qu'elle menait jusqu'ici

Les revenus bruts de la FAI ont plus que doublé. Pour ce faire, la FAI a obtenu des fonds de divers autres ministères fédéraux, elle a lancé des campagnes de financement et elle s'est engagée dans le marketing direct, en vue d'en tirer des revenus nets. Actuellement, la majeure partie de ses ressources financières proviennent du gouvernement fédéral, soit plus précisément du MAINC.

Actuellement, deux des activités de la FAI – le trimestriel et la Boutique d'art inuit – recouvrent une partie importante de leurs coûts. On ne s'attend pas à ce que le trimestriel génère des revenus nets, mais plutôt à ce qu'il recouvre une bonne partie de ses coûts. On ne s'attend pas non plus à ce que le trimestriel s'auto-finance, et la rentrée de recettes supplémentaires importantes semble peu probable. La FAI offre le trimestriel gratuitement aux artistes du Nord, afin d'en assurer la diffusion sur une grande échelle. Compte tenu du fait que la Fondation veut se servir du trimestriel pour éduquer les artistes inuits, cette forme de subventionnement peut se justifier. Cependant, nombre de gens ne peuvent pas lire le trimestriel en anglais, chose qui limite sa portée en tant qu'outil éducationnel. La FAI a tenté de nouveau de surmonter cette difficulté et elle a inséré, à cet effet, un résumé en inuktitut pour chacun des articles du numéro de l'automne 1999 qui sera distribué aux artistes dans le Nord. Les tentatives en ce sens faites dans le passé n'ont remporté qu'un succès limité, du fait qu'il y a une myriade de dialectes en inuktitut et que le coût de la traduction grève sérieusement le budget de la FAI.

L'existence de la Boutique d'art inuit (*Inuit Artists' Shop*) est largement justifiée par les revenus nets qu'elle pourrait apporter aux fins de la mise sur pied de nouveaux programmes. Cependant, ses frais généraux sont considérables et la Fondation attend encore de voir si cette boutique peut

générer les revenus espérés. Il s'agit là de quelque chose de bien différent de la vente d'oeuvres et de produits artisanaux inuits à l'occasion des *Qaggiqs*, où les frais généraux sont moindres et où les ventes rapportent immédiatement des fonds qui peuvent être utilisés pour les programmes. Si l'on se place du point de vue du financement et si l'on tient compte des divers frais liés aux *Qaggiqs*, il se peut que donner de l'ampleur à de tels événements rapporte plus que de tenir un magasin de détail à Ottawa.

Il s'est avéré que les fonds provenant de dons sont faibles. Nombre d'organismes artistiques comptent sur les membres de leur conseil d'administration pour recueillir des fonds, et ils recrutent des membres en ayant cet objectif à l'esprit. Dans le cas de la FAI, les dons privés dépendent des relations créées par elle avec des personnes qui s'intéressent à l'art inuit. La composition actuelle du conseil d'administration de la FAI empêche toute campagne de financement semblable à celles d'autres organismes artistiques, étant donné que le conseil est formé entièrement de personnes qui font partie de sa clientèle première.

L'accord de contribution signé avec le MAINC fait toujours partie intégrante du financement de la Fondation. Il soutient son secteur administratif et certaines de ses activités principales. À l'origine, la demande de financement présentée par la FAI prévoyait qu'une partie des fonds serait consacrée à la gestion des programmes et que le reste serait octroyé directement aux artistes. Cependant, la Fondation est devenue un organisme très structuré, dotée de plus de personnel qu'on ne le prévoyait, en partie parce qu'elle a étendu ses activités et parce qu'elle a percé dans d'autres secteurs.

Le trimestriel Inuit Art Quarterly constitue l'une des entreprises les plus fructueuses de la Fondation, en ce qui a trait à la promotion de l'art inuit. Les abonnés se disent majoritairement très satisfaits.

Comme nous l'avons déjà dit, le trimestriel est la principale réalisation de la FAI, et il représente sa plus grande réussite sur le plan de la mise en valeur de l'art inuit. En outre, ce trimestriel a remporté un prix pour son design et une mention honorable lors de la remise des prix du *National Magazine Awards*. Il s'est révélé très efficace pour ce qui est de promouvoir l'art inuit en général et de faire connaître des artistes particuliers. Il a su servir de forum et mettre en lumière les conditions de travail des artistes et le manque de matériaux, tout en aidant à faire connaître les débutants.

Nombre d'artistes ont dit que le trimestriel a eu une influence bénéfique sur leur travail. Les conservateurs ont reconnu que le contenu du trimestriel est pertinent et intéressant. Les marchands d'oeuvres d'art et les propriétaires de galerie sont, eux aussi, le plus souvent abonnés au trimestriel. Ce dernier groupe a été consulté lors de la préparation de la demande initiale de financement et il a participé à la publication du trimestriel; cependant, il semblerait s'être désintéressé de la FAI au cours des dernières années. Pendant cette période, la Fondation s'est plus intéressée à l'éducation des artistes et à leurs besoins qu'aux questions qui touchent les commerçants du milieu de l'art inuit. Il serait bon que la FAI essaie de trouver les raisons pour lesquelles certains marchands et certaines galeries d'art ont perdu de leur intérêt à son égard. Il est de fait qu'elle ne saurait parvenir à reconquérir leur intérêt de par sa seule volonté : il faudrait

procéder à un nouveau sondage afin de connaître l'opinion des abonnés, définir des lignes de conduite quant aux articles pouvant être publiés en vertu de son mandat, créer une nouvelle section qui serait une sorte de forum où les lecteurs pourraient échanger du courrier et des opinions, ainsi que renforcer le comité consultatif de rédaction et que le processus de renouvellement continu.

La clientèle de la Fondation semble croire qu'appartenir au conseil d'administration de la FAI donne des privilèges d'accès à ses services.

À l'origine, le conseil d'administration de la FAI était composé de personnes appartenant à divers groupes, mais la composition du conseil a évolué au fur et à mesure que l'orientation de la FAI se modifiait. Il est à présent entièrement composé de représentants du milieu artistique, et ses membres se réclament, en tant que clients, des programmes et services de la FAI. À plusieurs égards, le fait que tous les membres du conseil soient Inuits est une réussite, mais les clients de la FAI ont cependant l'impression que faire partie du conseil d'administration facilite l'accès aux activités de la FAI.

Le conseil d'administration d'une organisation a pour rôle de fournir des conseils aux membres de la direction. Dans le cas d'un organisme public, le conseil d'administration doit veiller à ce que la direction gère convenablement les fonds publics et à ce qu'elle les dépense de la façon prévue. Les conseils d'administration sont le plus souvent composés de tierces parties qui représentent les intérêts des clients et des constituants de l'organisme. Des clients et des constituants font également souvent partie du conseil d'administration.

Dans le cas de la FAI, l'appartenance à son conseil d'administration a permis à un petit nombre d'artistes d'avoir plus facilement accès aux programmes et services de la Fondation. La FAI a accordé aux membres de son conseil d'administration le droit de recourir à ses services lorsque des artistes inuits se sont joints au conseil, à l'origine. La FAI a pour politique d'interdire aux membres du conseil d'administration de participer aux activités de la Fondation, mais il y a des exceptions à cela. Le fait d'introduire des artistes inuits au sein de la Fondation a été bénéfique, tant pour l'organisme lui-même que pour les Inuits en général, mais il oblige également à établir des règles strictes en ce qui a trait à la participation à des activités qu'on leur demande d'approuver. Le personnel de la FAI a signalé que les membres qui participent à des activités telles que la formation sont tenus de transmettre à d'autres artistes de leur collectivité les nouvelles connaissances qu'ils ont acquises. Certains membres du conseil d'administration servent également de personnes-ressources dans le cadre de certaines activités.

Cette situation ne remet pas en cause le fait que les artistes inuits gèrent leurs programmes et services. Certes, les artistes inuits du Canada sont des clients tout désignés pour les services de la FAI et il leur appartient de porter un jugement final au sujet de ces services. Ils jouent également un rôle important dans la détermination de la nature et de la composition de ces services, comme ce serait le cas pour n'importe quel autre client. Il n'en demeure pas moins que tout organisme de bienfaisance qui se consacre aux besoins des artistes devrait respecter des lignes directrices strictes, en matière de conflit d'intérêts, afin de préserver sa réputation d'oeuvre vouée à la défense des intérêts de l'ensemble des artistes.

D'autre part, une grande partie du financement de la FAI provient de fonds publics. Le MAINC aussi bien que les autres ministères doivent rendre des comptes au Parlement à cet égard. C'est là que le fait que les membres du conseil d'administration ont accès aux services de la FAI peut donner de cette dernière un impression défavorable. Il faut s'assurer que le fait d'appartenir au conseil d'administration de la FAI n'a pas pour seul but de permettre d'accéder plus facilement aux services et programmes qu'elle offre. À ce sujet, on pourrait envisager de restreindre la durée du mandat des membres du conseil. On pourrait également envisager d'accepter au sein du conseil d'administration des personnes appartenant à d'autres segments du milieu de l'art inuit.

Recommandations

1. La Fondation devrait réexaminer ses programmes et services pour s'assurer qu'ils sont ciblés adéquatement et qu'ils répondent aux besoins de ses clients.
2. La Fondation devrait envisager d'élargir sa présence dans le Nord.
3. La Fondation devrait s'assurer que ses principaux clients connaissent ses programmes et services.
4. La Fondation devrait poursuivre ses efforts de diversification des sources de financement. Elle devrait envisager plus particulièrement de faire appel à des sources du secteur privé.
5. La Fondation devrait s'assurer que les membres de son conseil d'administration sont assujettis à des lignes directrices concernant les conflits d'intérêts. Les membres du conseil d'administration devraient à tout le moins ne pas être autorisés à bénéficier des services de la Fondation.

Considérations relatives au Ministère

Le MAINC n'a pas de politique clairement définie en ce qui a trait à l'aide qu'il est censé apporter à la Fondation

Lorsque le MAINC a décidé d'apporter son aide financière à la Fondation de l'art inuit, le contexte politique était particulier et on s'attendait, de ce fait, à l'adoption de politiques. Plus précisément, le MAINC relevait du Programme des affaires du Nord. On s'attendait à ce que la FAI se penche sur ce qui semblait être un déclin de la qualité de l'art inuit et qu'elle oeuvre en étroite liaison avec les artistes et en coopération avec les autres intéressés. En outre, le Ministère s'attendait à ce que la FAI soit un organisme « neutre », à même de rassembler tous les intéressés afin d'oeuvrer de concert avec eux à la résolution des problèmes auxquels les artistes font face. Reste à savoir si de telles attentes ont encore leur raison d'être actuellement. Sous l'angle administratif, l'accord de financement signé avec la FAI, avec une orientation axée sur le développement économique, relevait du Programme des affaires du Nord.

Le cadre d'élaboration de politiques établi au moment de la contribution initiale a été remplacé par l'initiative *Rassembler nos forces* et par de nouvelles orientations spécifiques au Nord. En fait, au cours des quelque cinq dernières années, l'approche du Ministère s'est légèrement modifiée. À partir du milieu des années 1990, le Ministère a mis l'accent pendant plusieurs années sur le transfert des responsabilités, et l'on a cru que les Centres d'art indien et inuit seraient visés par ce processus. Par conséquent, le mandat des Centres d'art n'était pas clair. Le transfert des responsabilités demeure aujourd'hui la pierre de touche de l'initiative *Rassembler nos forces*, mais il est devenu clair, en 1998, que les Centres d'art avaient en fait un rôle extrêmement important à jouer dans les domaines de la mise en valeur, de la commercialisation et de l'éducation en matière d'art inuit et autochtone. En outre, les Centres d'art remplissent une importante fonction symbolique, du point de vue du Ministère, du fait qu'ils illustrent les particularités culturelles et philosophiques de l'ensemble des Peuples autochtones. À l'issue de cette réorientation, la direction a entrepris de clarifier les rôles des Centres d'art. Les contributions sont gérées à présent par le Centre d'art inuit, aux Services ministériels, ce qui permet de croire que le développement artistique est passé au premier plan. L'évaluation n'a cependant pas permis de relever beaucoup d'indices montrant que le changement d'orientation de la FAI et le changement de politique du MAINC ont été l'objet d'une attention particulière ces dernières années. Lorsque l'évaluation a été reportée à une date ultérieure, après la quatrième année d'exploitation (exercice 1992-1993) et que le financement a été renouvelé pour cinq ans, la principale raison en était que le Ministère était satisfait du travail de la Fondation. Cependant, on ne sait pas vraiment si le changement d'orientation de la FAI a été pris en compte et s'il a été évalué dans le cadre de la politique ministérielle en vigueur.

La Fondation n'a pas actuellement un avenir fermement tracé, comme c'était le cas il y a dix ans. Le MAINC n'a pas défini ses objectifs en matière de politique dans ce secteur et il n'a pas non plus déterminé la place que la Fondation devrait occuper dans l'environnement actuel. La FAI est devenue, pour une large part, un organisme sous la direction des Inuits, et elle pourrait de ce fait être visée par la politique du MAINC qui consiste à encourager les collectivités de Premières

Nations et inuites à prendre elles-mêmes des décisions et à décider de leur propre avenir. On ne sait pas exactement si le MAINC pourrait compter sur la Fondation pour mettre en oeuvre sa politique, comme cela avait été envisagé à l'origine. On ne sait pas non plus, très précisément, si une telle politique ou de telles attentes existent.

Il faut donc que le Ministère commence par définir le rôle qu'il veut jouer et les objectifs qu'il veut atteindre en finançant la Fondation. Une fois que ces points seront clairs, le Ministère sera mieux à même de voir où la FAI se situe, dans le cadre de sa politique, et de décider des conditions des futurs accords.

L'intention ne devrait pas être de restreindre l'autonomie de la FAI mais plutôt de s'assurer que le Ministère, et les deux entités s'entendent parfaitement concernant l'emploi qui doit être fait des fonds et sur la nécessité de se consulter au sujet des types d'activités que la Fondation mènera. Lors de la signature des accords de contribution à venir, le fait de fixer des objectifs à atteindre permettra au Ministère et à la Fondation d'évaluer les résultats en fonction de critères adoptés en commun.

Pour établir l'orientation à adopter dans l'avenir dans la planification, il sera important de déterminer si les objectifs de l'accord de financement (perfectionnement des artistes, commercialisation et publicité) ont été atteints. De manière générale, la Fondation a atteint ces trois principaux objectifs, bien que la présentation soumise à l'origine au Conseil du Trésor ait été axée sur une plus grande présence de la FAI dans le Nord et un recours accru à ses services.

Le Centre d'art inuit est considéré comme un élément important de l'intervention du gouvernement fédéral en faveur de l'art inuit.

Le rôle du Centre d'art inuit ne peut être évalué convenablement que par une étude approfondie visant à déterminer si son mandat fait réellement double emploi avec celui du MAINC ou s'il le complète. On a cependant noté que d'autres ministères fédéraux, tels Industrie Canada et le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, ont entrepris de promouvoir l'art inuit à l'étranger, dans les pays où le marché a pris de l'expansion, mais qu'ils continuent d'attribuer au Centre d'art un rôle essentiel dans ce domaine. Il est important de bien comprendre en quoi consistent leurs activités. Quant au MAINC, et peut-être même à la FAI, ils devraient envisager de s'associer à eux dans la mesure du possible. L'évaluation a permis de trouver certains exemples d'associations de ce genre.

La Fondation a déclaré avoir déployé des efforts en vue d'oeuvrer de concert avec ces organismes mais n'avoir obtenu que peu de succès. La FAI estime que ces organismes devraient se montrer plus ouverts à cet égard. Le MAINC serait peut-être à même de faciliter la coordination, étant donné qu'il est le principal ministère chargé des affaires inuites et du Nord. Il pourrait être envisagé de créer un comité interministériel qui faciliterait les discussions ainsi que l'échange d'informations, et qui coordonnerait d'éventuelles activités futures.

Le niveau de financement futur dépend en grande partie de l'orientation que prendra la politique du MAINC.

Le MAINC est dans l'obligation de mieux définir ses attentes s'il veut continuer à financer la FAI. Si ce Ministère choisit d'aider les artistes, la FAI pourrait être l'instrument qui convient. Par contre, si le MAINC met l'accent sur d'autres objectifs tels que la commercialisation et la promotion, il y aurait lieu d'envisager d'autres moyens. La question n'est pas de savoir s'il est justifié de continuer à aider financièrement la Fondation, mais plutôt de s'assurer que la FAI, compte tenu de sa structure et de son orientation actuelles, apporte son soutien dans la poursuite des objectifs de la politique du Ministère en matière d'art inuit. Le MAINC devrait pour le moins s'assurer que les pouvoirs qui lui ont été conférés par le Conseil du Trésor lui permettent encore d'orienter l'accord de financement pris avec la Fondation. Il faudrait également tenir compte de l'opinion des divers intervenants, publics et privés, qui ont un rôle légitime à jouer dans le milieu de l'art inuit.

Recommandations

6. Le MAINC, en collaboration avec les autres ministères et organismes fédéraux, devrait énoncer clairement ses objectifs en matière de politiques dans le domaine de l'art inuit.
7. Le MAINC, en collaboration avec ses partenaires et la Fondation de l'art inuit, devrait cerner ses nouvelles attentes à l'égard de la Fondation et déterminer le niveau d'aide à accorder en tenant compte de sa politique remaniée.
8. Le MAINC devrait examiner les activités du Centre d'art inuit qui sont reliées à ses objectifs découlant de la politique en matière d'art inuit.

Mandat

Mandat

Évaluation de la Fondation de l'Art Inuit (IAF)

- Historique :** La Fondation de l'art inuit est un organisme sans but lucratif constitué en société en 1987. Elle a pour objectifs de stimuler la production et le développement de l'art inuit; de faciliter l'éducation et la formation d'artistes inuits; de tenir le monde de l'art et les marchés au courant de l'art inuit et autochtone; enfin, d'appuyer les recherches qui s'y rapportent.
- Le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien finance la Fondation en vue d'aider les artistes et artisans inuits des T. N.-O., du Nord Québécois et du Labrador à perfectionner leurs compétences et à commercialiser leur art. En 1989, le Ministère a conclu avec la Fondation de l'art inuit sa première entente de contribution, au montant de 470 000\$; ce montant est de 458 000 \$ pour l'exercice 1997-1998. Développement des Ressources humaines Canada a également contribué 118 561 \$ à la Fondation en 1997-1998. Il arrive que d'autres commanditaires participent à des projets ponctuels. Les autres sources de recettes sont les collectes de fonds, et les ventes de l'atelier des artistes inuits. Les recettes globales de la Fondation, d'après son budget, s'élèvent en 1997-1998 à 1 110 600 \$.
- Au moment de la première entente de contribution en 1989, l'industrie était confrontée à la fois à une augmentation des ventes et à une baisse de la qualité. Le Ministère cherchait des moyens de renverser la tendance, et l'on estimait que la Fondation était le moyen recherché. Une évaluation aidera à apprécier la performance globale de l'IAF et permettra d'identifier d'autres modes de financement.
- Besoin :** Évaluer la performance de la Fondation de l'art inuit, comme stipulé dans l'accord de financement du Conseil du Trésor, et déterminer les options de financement qui aideront aussi bien le Ministère que la Fondation à planifier l'avenir.
- Portée :** L'évaluation portera sur l'ensemble de l'activité de la Fondation de l'art inuit, et étudiera les possibilités sur le plan de la stratégie et du financement.
- Problèmes :** La Fondation réalise-t-elle ses objectifs avec efficacité? La qualité de l'art inuit s'est-elle améliorée en conséquence de l'action menée par la Fondation? Est-il facile de discerner les résultats? Prend-on note des résultats? Quels services la Fondation assure-t-elle aux artistes inuits? Ces derniers sont-ils satisfaits des services? Observe-t-on des différences parmi les régions?

La Fondation fonctionne-t-elle de façon rentable? A-t-elle réussi à trouver d'autres commanditaires et sources de recettes? Existe-t-il un potentiel pour faire augmenter les recettes?

Y a-t-il d'autres sources de financement qui pourraient prendre en main le financement que le MAINC assure à la Fondation de l'art inuit? Le MAINC doit-il continuer à soutenir l'IAF? Ce soutien est-il conforme aux objectifs du Ministère et du Nord? D'autres bureaux fédéraux sont-ils plus à même d'appuyer l'IAF?

- Méthode :** La méthode consiste en plusieurs types de preuves adaptées à la situation du Nord, par exemple l'analyse documentaire, l'analyse du rendement, les enquêtes spéciales (p. ex. une analyse de marché), des entrevues avec les intéressés (y compris les marchands d'oeuvres d'art) et la détermination de modalités possibles de financement et de génération de recettes.
- Ressources :** L'évaluation sera menée pour l'essentiel par des consultants sous la direction de la DGÉVI, en consultation étroite avec un comité consultatif composé de représentants du Ministère, de la direction de la Fondation de l'art inuit, d'associations d'artistes inuits et d'institutions culturelles.
- Coût :** Le budget de la présente évaluation est estimé à 70 000 \$, somme qui couvrira les frais de la recherche nordique.
- Échéances :** La planification de l'évaluation débutera en mars 1998; l'étude sera menée à bien à l'automne 1998.

Approuvé par :

S. Johnston
Directeur des services administratifs
Direction des services administratifs
Le 6 mars 1998

B. DiBartolo
Sous-ministre adjoint
Services ministériels
Le 6 mars 1998

Plan d'action

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Évaluation de la Fondation de l'art inuit

REGION OR SECTOR / RÉGION OU SECTEUR : Services ministériels, Administration centrale

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED IMPLEMENTATION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
1. La Fondation devrait réexaminer ses programmes et services pour s'assurer qu'ils sont ciblés adéquatement et qu'ils répondent aux besoins de ses clients.	51	La réunion de l'automne 2000 des administrateurs sera consacrée au réexamen des programmes et services de la Fondation. Ces programmes seront réévalués et un plan d'action quinquennal sera établi.	Fondation de l'art inuit	30 septembre 2000 31 mai 2001
2. La Fondation devrait envisager d'élargir sa présence dans le Nord.	51	Conformément aux instructions du conseil d'administration, la présence de la Fondation dans le Nord est élargie par une meilleure diffusion de l'information auprès des stations de radio du Nord et par une augmentation du nombre de déplacements effectués par le personnel.	Fondation de l'art inuit	Mise en oeuvre

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Évaluation de la Fondation de l'art inuit

REGION OR SECTOR / RÉGION OU SECTEUR : Services ministériels, Administration centrale

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED IMPLEMENTATION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
3. La Fondation devrait s'assurer que ses principaux clients connaissent ses programmes et services.	51	On fait des annonces à la radio et on inclut des bulletins dans les exemplaires des artistes du <i>Inuit Art Quarterly</i> afin d'informer les artistes du Nord au sujet des programmes et services de la Fondation.	Fondation de l'art inuit	Mise en oeuvre

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Évaluation de la Fondation de l'art inuit

REGION OR SECTOR / RÉGION OU SECTEUR : Services ministériels, Administration centrale

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED IMPLEMENTATION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
<p>4. La Fondation devrait poursuivre ses efforts de diversification des sources de financement. Elle devrait envisager plus particulièrement de faire appel à des sources du secteur privé</p>	<p>51</p>	<p>La fondation s'est engagée à diversifier ses sources de financement. Ces derniers temps, par exemple, elle a présenté à Entreprise autochtone Canada et à Patrimoine Canada les grandes lignes d'un projet de création d'une base de données sur les artistes inuits, projet ayant déjà eu pour but de remplacer et d'améliorer la base actuelle périmée dont le MAINC assurait la mise à jour. Le <i>Inuit Art Quarterly</i> a également présenté au Conseil des arts du Canada une demande d'aide aux périodiques artistiques et littéraires. Un financement semblable serait affecté à la diffusion de cette publication et à l'élaboration d'un sondage auprès des lecteurs pour en déterminer la satisfaction.</p>	<p>Fondation de l'art inuit</p>	<p>Mise en oeuvre</p>

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Évaluation de la Fondation de l'art inuit

REGION OR SECTOR / RÉGION OU SECTEUR : Services ministériels, Administration centrale

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED IMPLEMENTATION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
5. La Fondation devrait s'assurer que les membres de son conseil d'administration sont assujettis à des lignes directrices concernant les conflits d'intérêts. Les membres du conseil d'administration devraient à tout le moins ne pas être autorisés à bénéficier des services de la Fondation.	51	Les lignes directrices sur les conflits d'intérêts seront réexaminées à la réunion de l'automne 2000 des administrateurs afin que ceux-ci comprennent clairement la différence entre tirer parti de services et remplir des fonctions de personne-ressource bénévole aux ateliers et activités de la Fondation.	Fondation de l'art inuit	30 septembre 2000
6. Le MAINC, en collaboration avec les autres ministères et organismes fédéraux, devrait énoncer clairement ses objectifs en matière de politique dans le domaine de l'art inuit.	54	Le Centre d'art inuit entreprendra l'examen de sa politique afin d'explicitier son mandat et ses objectifs stratégiques dans le domaine de l'art inuit. Le rapport final sera également fondé sur des consultations auprès d'autres ministères et organismes fédéraux.	Centre d'art indien et inuit	30 avril 2001

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Évaluation de la Fondation de l'art inuit

REGION OR SECTOR / RÉGION OU SECTEUR : Services ministériels, Administration centrale

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED IMPLEMENTATION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
7. Le MAINC, en collaboration avec ses partenaires et la Fondation de l'art inuit, devrait cerner ses nouvelles attentes à l'égard de la Fondation et déterminer le niveau d'aide à accorder en tenant compte de sa politique remaniée.	54	Le Centre d'art inuit inclura dans l'examen de sa politique une description précise des attentes actuelles et nouvelles de la Fondation de l'art inuit en ce qui concerne l'accord de contribution destiné à la Fondation.	Centre d'art indien et inuit	30 avril 2001
8. Le MAINC devrait examiner les activités du Centre d'art inuit qui sont reliées à ses objectifs découlant de la politique en matière d'art inuit.	54	Le Centre d'art inuit entreprendra un examen complet de sa politique afin de cerner et préciser ses activités et ses objectifs dans le domaine de l'art inuit.	Centre d'art indien et inuit	30 avril 2001