



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

VERS UNE NOUVELLE POLITIQUE MUSÉALE

RAPPORT DES DISCUSSIONS DE LA TABLE RONDE DES 28 ET 29 JUIN 2005

MINISTÈRE DU PATRIMOINE CANADIEN

N. L. HUSHION AND ASSOCIATES

Août 2005

Canada

VERS UNE NOUVELLE POLITIQUE MUSÉALE

RAPPORT DES DISCUSSIONS DE LA TABLE RONDE DES 28 ET 29 JUIN 2005

MINISTÈRE DU PATRIMOINE CANADIEN

N. L. HUSHION AND ASSOCIATES

Les opinions exprimées dans ce rapport sont celles des participants à la table ronde et ne reflètent pas nécessairement les opinions ni la politique du gouvernement fédéral.

N.L. Hushion and Associates souhaitent remercier le Groupe du patrimoine du ministère du Patrimoine canadien pour l'aide apportée à l'organisation de la table ronde.

VERS UNE NOUVELLE POLITIQUE MUSÉALE

RAPPORT DES DISCUSSIONS DE LA TABLE RONDE DES 28 ET 29 JUIN 2005

TABLE DES MATIÈRES

| | | |
|-----|--|----|
| 0 | Sommaire exécutif | 1 |
| 1.0 | Introduction | 6 |
| 2.0 | Enjeux critiques présents et à venir auxquels font face les musées canadiens | 6 |
| 3.0 | Priorités en matière de politiques : Discussions sur le thème, les priorités et les objectifs proposés | 8 |
| 4.0 | Principes des politiques et des programmes | 10 |
| 5.0 | Élargir les priorités des politiques | 14 |
| 5.1 | Participation | 14 |
| 5.2 | Préservation | 16 |
| 5.3 | Durabilité | 19 |
| 6.0 | Mot de la fin et sommaire | 22 |

ANNEXES

Liste des participants

Ordre du jour

Notes sur chevalets à feuilles mobiles

SOMMAIRE EXÉCUTIF

VERS UNE NOUVELLE POLITIQUE MUSÉALE RAPPORT DES DISCUSSIONS DE LA TABLE RONDE DES 28 ET 29 JUIN 2005

1.0 Introduction

En tant qu'élément important intervenant dans le cadre de consultations qui devront aider à élaborer une toute nouvelle politique muséale, le ministère du Patrimoine canadien a facilité les discussions de la table ronde auxquelles ont participé, les 28 et 29 juin 2005, 28 directeurs et cadres supérieurs de musées de l'ensemble du Canada. Le Guide de discussions détaillé portant sur les principaux enjeux et options envisageables a été mis en circulation avant la rencontre et a servi de cadre de travail dans l'établissement de l'ordre du jour.

2.0 Enjeux importants présents et futurs auxquels font face les musées canadiens

Parmi les plus de huit enjeux dont on donne un aperçu dans le Guide de discussions, les participants ont d'abord parlé des difficultés qu'ils rencontrent dans leur tentative de préserver des valeurs sans but lucratif dans un monde axé sur les activités à but lucratif. Préserver les fonctions centrales de la muséologie devient de plus en plus onéreux, bien que ces responsabilités essentielles soient tout à fait distinctes de la capacité à générer des revenus. Plutôt que de décrire le fossé entre les activités à l'avant-scène (programmation) et les activités en coulisse (collections), les intervenants ont identifié un continuum qui demande à ce que l'on procède à un réajustement constant.

La croyance actuelle voulant que les musées reçoivent quelques 60 p. 100 de leur financement de la part des gouvernements ne correspond pas à la réalité de plusieurs participants, chez lesquels ce financement est plutôt de l'ordre de 32 à 40 p. 100. Malgré ces contraintes, les musées continuent d'obtenir du succès sur plusieurs fronts, bien qu'ils doivent s'efforcer de mieux démontrer leurs liens avec la communauté. La mesure du succès constituera un autre défi et bien qu'on s'entende sur cette nécessité, on s'inquiète également de l'absence possible des compétences nécessaires. Par ailleurs, une autre question tout aussi importante est celle de la croissance soutenue de certains musées, qui entraîne la perception d'une concurrence accrue pour un financement déjà trop limité. La Ministre Frulla a demandé aux participants de réfléchir et de commenter le sujet afin de conseiller le Ministère quant au ciblage et/ou aux contraintes à imposer dans ce domaine.

3.0 Priorités en matière de politiques : discussions sur le thème, les priorités et les objectifs proposés

Le Guide de discussions définissait un thème comportant trois grandes priorités ainsi que les objectifs les accompagnant. En principe, les concepts sous-jacents à thématique globale étaient acceptés, bien que certains termes utilisés aient fait l'objet d'importants débats. Certaines personnes préféraient le terme « énergiser » à « revitaliser » et plusieurs désiraient qu'on fasse référence à la revitalisation intellectuelle et qu'on mentionne la création de connaissances.

Un autre point ayant suscité passablement de débats était la signification du terme « collections significatives ». Bien qu'on en retrouve une définition dans le Programme des biens culturels mobiliers, d'autres croient fermement à la « signification » dans le contexte d'un établissement local. Le terme « société canadienne en mutation » était considéré comme limitatif par certaines personnes, car il semblait exclure le public existant ou traditionnel. Que doit-on penser des jeunes, par exemple?

L'emphase fut mise sur le besoin d'inclure l'importance de la présence internationale des musées canadiens, à cause des bénéfices d'une telle présence pour le Canada. En outre, la collaboration à plus petite échelle plutôt qu'entre plusieurs provinces semble représenter un besoin plus pressant.

Une des façons les plus efficaces de stimuler la participation active du public auprès des musées consiste à faire en sorte que les gens traduisent cette participation en « appartenance ». Créer des liens avec de nouvelles communautés s'avère de plus en plus essentiel. On a aussi suggéré de mener un sondage afin de connaître les raisons pour lesquelles les gens ne fréquentent pas les musées et ce, non pas sur une base institutionnelle, mais dans le cadre d'une évaluation et d'une analyse menées dans l'ensemble du pays.

Plusieurs intervenants n'associaient pas le terme « visiteur » avec la communauté, bien que tous soulignent qu'attirer les résidents s'avère beaucoup plus important qu'attirer les gens de passage et les touristes, surtout dans les régions peu fréquentées par ces derniers.

4.0 Principes des politiques et des programmes

En effet, six principes et politiques de programmes étaient décrits dans le Guide de discussions. Ces derniers ont été élaborés dans un cadre de travail comportant les trois rôles du gouvernement fédéral.

La question de la pertinence liée à la communauté identifiée dans le premier principe a été explorée en profondeur en mettant l'emphase sur le besoin d'utiliser les collections afin de développer des programmes pour de nouveaux publics. L'importance de la recherche basée sur les collections a aussi été mise en valeur. L'identification de la valeur d'un musée pour sa communauté doit commencer à l'échelle locale; les musées ne doivent pas perdre de vue l'importance de faire exprimer par la communauté sa compréhension de la valeur du musée pour l'ensemble de la communauté.

Les participants ont découvert que dans le document, on faisait peu référence à l'importance et au potentiel de la technologie. Les participants souhaitent voir cette référence bonifiée.

Des propositions spécifiques reconnaissent les musées comme étant des actifs « intellectuels, éducatifs et scientifiques » pour leur communauté. D'autres reconnaissent le besoin de définir « l'excellence », possiblement dans le cadre des définitions provinciales existantes et le besoin d'incorporer « l'innovation » dans divers énoncés. On a aussi demandé un éclaircissement pour le terme « collections nationales ».

On a identifié le besoin de doter la préface de la politique d'une vision. L'idée de relier le développement d'une nouvelle politique des musées à la *Loi sur les musées* a fait l'objet d'une autre suggestion.

5.0 Élargir les priorités des politiques

Lors de la deuxième journée de discussion de la table ronde, les travaux, répartis en cinq groupes, ont plus profondément traité des trois priorités établies en matière de politiques, d'abord à partir du Guide de discussions, puis à la lumière des travaux de la veille.

5.1 Participation

Le besoin se fait pressant pour des renseignements centraux portant sur la communauté, le public et les visiteurs (résidents et touristes), comportant des données qui permettent de mieux comprendre les publics ainsi que leurs besoins et intérêts particuliers. La simple visite n'a pas une valeur aussi souhaitable que l'engagement et la participation. En insistant proactivement sur la valeur et la pertinence des musées au sein de leur communauté, il devient important d'accueillir et d'informer tout le monde.

Les musées sont perçus comme étant des endroits de confiance et il s'agit d'un point que l'on se doit de respecter et de développer. Le concept de musée en tant que centre de dialogue, particulièrement parce que les enjeux contemporains ne sont pas nécessairement reliés aux collections, pourrait être plus exploré.

Les activités qui sont à soutenir dans le cadre d'un ordre du jour de participation comprennent l'étude de marché sur les milieux (réseau, intérêts communs, géographie); le développement, la réalisation et l'évaluation des projets et programmes; des programmes pluriannuels qui démontrent la pertinence et l'augmentation de la participation ainsi que le développement de nouvelles approches et/ou programmes innovateurs (suivant les besoins); des stages destinés à accroître la capacité dans des domaines spécialisés, comme par exemple la recherche portant sur les Premières nations; ainsi que les troussees développées par les associations régionales et provinciales sur la commercialisation et les partenariats.

Parmi les suggestions d'outils destinés à soutenir une plus grande excellence professionnelle figurent un centre de ressources virtuelles afin de mieux faire circuler les résultats des études de marché; un réseau de partage des renseignements et des pratiques exemplaires; des heures d'étude pour le personnel provenant de divers niveaux; des renseignements sur le lien existant entre le patrimoine culturel et la croissance économique, l'innovation, la santé de la communauté et des individus; le partage des meilleures pratiques si le Patrimoine canadien rendait disponibles les rapports des projets financés; des équipes volantes qui collaborent avec les musées dans le but de développer les compétences requises pour les activités visant la sollicitation et la promotion de la participation bidirectionnelle; des chaires de muséologie à l'intention des conservateurs; une liste de vérification et des outils d'évaluation de la pertinence envers la

communauté; des renseignements sur les nouveaux outils de vérification; l'expérience des bénévoles et les nouveaux types de bénévolat.

Parmi les principaux objectifs, on retrouve une plus grande participation active de tous, une saine gouvernance et un sentiment d'appartenance du musée à la fois dans les communautés existantes et nouvelles. Les principaux thèmes du domaine des résultats et des mesures comprennent : le niveau de sensibilisation aux programmes et à l'établissement, le soutien communautaire (financier, moral et en services); une augmentation du nombre des partenariats et de la visibilité, ce qui peut permettre de développer un public plus nombreux et la qualité de « l'expérience muséologique ».

5.2 Préservation

Le terme « préservation » a fait l'objet de débats animés. Pour certains, ce terme signifie « fixer dans le temps », tandis que d'autres considèrent que le mot « préservation » est trop restrictif et lui préfèrent « assurer notre héritage ». Parmi les principaux enjeux, on retrouve : le manque de financement, le manque de connaissances et le manque de temps du personnel, des édifices et des infrastructures inadéquats, un système national et global d'archivage et d'information sur les collections à l'intention des jardins zoologiques ainsi que la capacité d'évaluer les nouvelles techniques.

Parmi les substituts à « l'intérêt exceptionnel et l'importance nationale » comme critères possibles pour définir la sphère d'action du gouvernement, on propose de demander aux « communautés d'intérêt » de définir les artefacts et les collections ayant une importance nationale, tandis que d'autres évalueraient leur pertinence pour la communauté, un mandat ou une organisation. On a considérablement discuté de la définition d'une « collection nationale », en esprit et en loi. Certains étaient profondément affectés par le fait que toutes les collections d'importance nationale ne se retrouvent pas dans des musées nationaux.

Une liste exhaustive des activités admissibles à recevoir du financement dans le cadre d'un programme de conservation a été rédigée ainsi qu'une variété de moyens afin d'aider à développer des compétences et des pratiques professionnelles dans le domaine de la préservation et de la conservation.

Les stages sont jugés efficaces, tout comme la coordination de projets de groupe par des associations. Le programme de bourses du Patrimoine canadien et de l'Association des musées canadiens (AMC) doit être davantage publicisé et assoupli.

5.3 Durabilité

La durabilité exige une approche à multiples volets, dont les finances ne sont qu'une composante. Les trois principales menaces et/ou obstacles identifiés commencent par une gestion et une gouvernance inadéquate. Les infrastructures vieillissantes sont un autre enjeu, tout comme la concurrence accrue pour le financement entre les secteurs et à l'intérieur même des secteurs. Les musées doivent célébrer leurs succès et passer d'une approche passive à une approche active.

L'inégalité des chances d'accès du patrimoine aux services et programmes de soutien (comme l'équipe volante du Conseil canadien) a été mentionnée à plusieurs reprises. Il faut aussi reconnaître que les donations ne constituent pas un « remède miracle », surtout dans le cas de sommes moins importantes dont les intérêts ne seront pas suffisants.

Les rôles additionnels que le gouvernement fédéral est susceptible de jouer dans la promotion de la durabilité comprennent : un guide des programmes et des ressources faisant la promotion des programmes et des ressources qui existent déjà; faire la promotion et la représentation de l'éventail des musées auprès d'autres ministères fédéraux afin de permettre l'accès à des programmes et à des fonds additionnels; fournir des incitatifs aux communautés et aux comités pertinents afin de les inciter à collaborer afin de résoudre des enjeux communs et aider l'AMC à développer un programme de mentorat. Un soutien à long terme envers les initiatives spéciales et/ou la planification et la recherche a obtenu l'aval de tous.

Tous les groupes s'entendent pour dire que les incitatifs aideraient à stimuler la venue de dons additionnels, particulièrement s'il y avait jumelage. Les musées ont conservé leur position comme gardiens et autorités en matière de savoir, une position qui doit servir à recueillir des appuis. Le leadership de la communauté doit provenir des directeurs de musées.

Des suggestions pratiques pour des changements que le Ministère devrait apporter aux programmes d'espaces culturels ou de consolidation des arts et du patrimoine canadiens (PCAPC) ont aussi été avancées.

Le concept d'indice de durabilité de Statistique Canada, assorti de critères spécifiques, a reçu un appui unanime.

6.0 Mot de la fin et sommaire

La table ronde de deux jours s'est conclue par un sommaire complet et un mot de la fin de Lyn Elliot Sherwood, Directrice exécutive, Groupe du patrimoine, ainsi que par les félicitations de nombreux participants pour ces discussions valables et stimulantes.

VERS UNE NOUVELLE POLITIQUE MUSÉALE

RAPPORT DES DISCUSSIONS DE LA TABLE RONDE DES 28 ET 29 JUIN 2005

1.0 Introduction

Le ministère du Patrimoine canadien développe présentement une nouvelle politique afin d'aider les musées à se positionner et à faire face aux défis qu'ils rencontrent ainsi qu'à mobiliser les appuis dont ils ont besoin de la part de tous les intervenants. Par l'entremise de ce processus, le Ministère a entrepris diverses formes de consultations, dont une table ronde de deux jours qui a eu lieu en juin 2005.

Pour la préparation des discussions de cette table ronde, un Guide de discussions¹ complet a été préparé et distribué à l'avance aux 28 participants invités (consultez l'annexe A pour obtenir la liste des participants ainsi qu'une copie de l'ordre du jour). En plus des sujets à explorer en profondeur lors des discussions, le Guide contient un sommaire des processus de création de politiques au sein du gouvernement fédéral ainsi qu'un survol des tendances en muséologie.

Dans leur mot de bienvenue, Eileen Sarkar, Sous-ministre adjointe, Citoyenneté et patrimoine, et Lyn Elliot Sherwood, Directrice exécutive, Groupe du patrimoine, ont souligné le contexte et l'importance de ces délibérations pour le développement d'une nouvelle politique muséale. Pour indiquer la vision à plus long terme requise pour un tel exercice, on a demandé aux participants de décrire la communauté des musées telle qu'ils la perçoivent dans 20 ans. Les mots clés qui ont résonné au cours des discussions qui ont suivi sont : appréciée, inclusive, adaptable, culturellement pertinente, accueillante, accessible, dynamique, crédible, branchée, habileté et centre de dialogue.

L'ordre du jour de cette rencontre de deux jours était fermement défini dans le Guide de discussions, qui assurait cependant aussi la souplesse nécessaire afin que la gamme complète des enjeux et des opinions soit couverte par les participants.

2.0 Enjeux critiques présents et à venir auxquels font face les musées canadiens

En bref, les points avancés dans le Guide de discussions comprenaient :

- *les pressions budgétaires et la nécessité de plus en plus grande de générer soi-même des recettes ont eu une incidence sur le soin apporté aux collections, alors que les activités qui se déroulent « à l'avant-scène » ont pris le pas sur les activités qui se déroulent « en coulisse ». Les statistiques existantes contiennent peu de données sur l'état des collections et sur l'infrastructure nécessaire pour les soutenir, ce qui représente une lacune;*

¹ *Vers une nouvelle politique muséale – Guide de discussions*, Patrimoine canadien/Ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada, 2005

- ▶ *les limites à la croissance financière au niveau des recettes gagnées;*
- ▶ *le déclin constaté dans la main-d'œuvre salariée représente une perte de connaissances et d'expertise pour les établissements, et le travail est plus exigeant pour le personnel qui reste en place;*
- ▶ *le travail des bénévoles constitue une façon de mesurer l'engagement de la communauté envers les établissements. Pour les plus petits établissements, les bénévoles sont essentiels afin que l'organisation puisse maintenir sa capacité à répondre aux besoins des visiteurs et à prendre soin des collections. Les musées doivent élaborer des stratégies non seulement pour répondre aux changements de comportement et d'intérêt des bénévoles, mais aussi pour recruter et conserver les bénévoles provenant de communautés qui s'avèrent être de plus en plus diversifiées;*
- ▶ *les musées doivent démontrer leur pertinence à une population en constante mutation afin de trouver des façons d'attirer non seulement les visiteurs traditionnels, mais aussi de comprendre les nouveaux publics et établir des liens avec eux;*
- ▶ *les musées sont-ils bien placés pour obtenir une « part d'auditoire » sur un marché qui se montre à être de plus en plus exigeant? De nombreux musées ne peuvent pas se permettre d'entreprendre régulièrement des sondages auprès des visiteurs et ils doivent mieux comprendre les implications des changements démographiques au sein de leurs communautés. Ils ont indiqué qu'ils n'arrivent pas à renouveler leur programmation culturelle assez souvent pour attirer les visiteurs locaux ou à faire des recherches dans leurs collections existantes en vue d'exploiter leur richesse et leur diversité;*
- ▶ *les établissements requièrent davantage de recherche pour soutenir leur prise de position quant à la valeur qu'ils représentent pour leurs communautés.*

L'emphase initiale des discussions portait sur la difficulté de soutenir des valeurs sans but lucratif dans un monde où les profits ont de plus en plus d'importance. Les musées sont des « biens » publics et non pas des entreprises. La description de ce défi se complique encore davantage quand on tente d'expliquer aux bailleurs de fonds et aux commanditaires potentiels que les fonctions centrales d'un musée (collection, recherche, etc.) coûtent de plus en plus cher et que les musées ne sont pas en mesure de générer suffisamment de revenus afin de financer leurs activités. L'augmentation du nombre et de la portée des programmes publics peut générer davantage de revenus, mais crée de nouvelles pressions sans pour autant régler les pressions déjà existantes.

Les participants ne voyaient pas de conflit ou de dilemme entre les activités se déroulant à l'avant-scène et en coulisse (comme la conservation et la recherche.) Ils ont plutôt mis l'emphase sur l'éventail continu de leurs opérations, qui exige un équilibre constant afin d'en soutenir tous les éléments.

Plusieurs personnes ont parlé du niveau de financement, en particulier du chiffre de 60 p. 100 avancé dans le Guide de discussions. Pour un des intervenants, la réalité se situe plutôt à 40 p. 100, mais comme 8 p. 100 de cette somme est consacrée uniquement à des projets, la proportion finale est de l'ordre de 32 p. 100. Combiné à ceci, on retrouve l'expérience d'autres personnes

qui déclarent avoir atteint le seuil maximum de financement autre que public dans cette arène déjà très concurrentielle. Ne plus avoir de consultation et de partage des priorités entre les paliers provincial et municipal pourraient être une solution salutaire.

Les musées attirent maintenant plus de 58 millions de visiteurs annuellement, ce qui représente une preuve concrète de leur contribution et de leurs nombreux succès, bien que plusieurs croient que les musées n'ont pas encore atteint leur plein potentiel en matière de positionnement public. De meilleurs énoncés et plus d'attention permettraient de démontrer jusqu'à quel point les musées sont liés à leur communauté. Comme l'a déclaré un des participants : les musées sont des établissements du 19^e siècle dont il nous faut repenser et utiliser les ambiguïtés!

Les participants sont aussi d'accord quant à l'importance des mesures tangibles de rendement basées sur des critères précis, bien qu'on reconnaisse que ces mesures doivent être prises au sérieux et qu'on s'inquiète du fait que les compétences requises puissent ne pas être disponibles au sein même des établissements.

Cet état de choses est relié à la capacité du personnel dans un cadre de travail plus large, car on s'inquiète de la perte d'expertise dans certains domaines comme la planification et le contrôle financier, alors que les professionnels plus jeunes quittent pour d'autres domaines et que la force de travail vieillit. De plus, et spécialement au sein d'établissements plus petits, les bénévoles changent également. Le bénévolat traditionnel est en déclin tandis qu'une nouvelle forme entre en jeu, souvent plus jeune et qui perçoit le musée comme un lieu offrant des possibilités comme des cours d'anglais langue seconde (CALS).

Une question sous-jacente à ces conversations a été soulevée lors du passage de la Ministre Frulla. Cette question était la suivante : avons-nous besoin de plus de musées? Vu les défis auxquels font face les établissements existants, est-il souhaitable d'en ajouter de nouveaux, qui espèrent, eux aussi, un soutien du gouvernement fédéral? Le système éprouve déjà une certaine contrainte car il n'y a pas suffisamment de ressources pour les établissements existants, mais des nouveaux viennent s'y ajouter sans cesse. Devrions-nous rationaliser, peut-être même limiter le nombre de musées? La ministre, en répondant que de nouveaux musées comme la Galerie nationale des portraits et le Musée canadien des droits de l'homme ont été des priorités, a retourné la question aux participants en leur demandant de songer à la conseiller sur le ciblage et les limites à imposer en soumettant leurs commentaires au Ministère.

3.0 Priorités en matière de politiques : Discussions sur le thème, les priorités et les objectifs proposés

Dans son Guide de discussions, *le Ministère propose que :*

- *le thème de la nouvelle politique soit la revitalisation des musées du Canada afin de mieux servir la société canadienne en mutation.*

Le Ministère a défini trois grandes priorités et les objectifs qui y sont liés :

- **la participation** : *accroître et diversifier l'engagement actif des visiteurs, des bénévoles, des membres et des autres participants au sein des musées du Canada;*

- ▶ **la préservation** : stabiliser et renouveler les collections importantes;
- ▶ **la durabilité** : renforcer la capacité des musées à mobiliser l'appui d'une variété d'intervenants et à renouveler l'infrastructure nécessaire pour poursuivre leurs missions.

À ce stade-ci, voici les résultats clés proposés pour la politique :

- ▶ les musées du Canada seront des endroits dynamiques, pertinents et attrayants pour notre population diversifiée;
- ▶ ils recevront le soutien concret d'un nombre accru d'intervenants;
- ▶ ils seront en mesure d'assurer la protection de l'héritage physique et intellectuel que représentent leurs collections.

La discussion a débuté par une exploration de certains termes utilisés. L'utilisation du terme « revitalisation » présente quelques défis. Certains croyaient que le terme « énergiser » pourrait mieux décrire l'action désirée. Quelle place accordons-nous à la revitalisation intellectuelle, et plus particulièrement, où retrouve-t-on la création du savoir? Ne devrait-il pas s'agir là du quatrième pilier? On s'entendait sur le fait que la « création du savoir » fait partie de la « préservation », bien que pour la plupart, ce dernier terme traite davantage de stabilisation, de compréhension et de renouvellement plutôt que de création. Il existe un besoin de reconnaissance de la recherche. On doit insister sur le fait que les découvertes des chercheurs ne font pas que s'entasser sur les tablettes, mais aident plutôt à animer les collections.

Quel est le sens du terme « collections significatives »? Qui en détermine l'importance? Bien qu'il existe le modèle du Programme de biens culturels mobiliers, certains sont plutôt en faveur de voir cette « importance » déterminée par l'établissement local. La définition doit être créée de bas en haut afin de démontrer l'importance de la collection pour l'établissement lui-même.

Un des participants s'est prononcé en faveur de présenter le processus à partir de la définition de « musée » et dit que celle qui se trouve au début du Guide de discussions est appropriée :

Les musées jouent un rôle important au sein de la société canadienne à titre de gardiens de notre patrimoine – nos artefacts, notre histoire et notre mémoire collective – et comme lieux de célébration et d'exploration de milliers d'années de créativité et d'ingéniosité humaines².

Le terme « société canadienne en mutation » a aussi été remis en question. On le considère comme étant limitatif. Certains pourraient croire qu'il exclut la plus grande part du public traditionnel ou existant. Que penser des jeunes, par exemple?

Plusieurs participants ont remarqué l'absence de toute référence au mot « international » et ont parlé des avantages considérables d'inclure ce potentiel. Et ce, de deux points de vue. Les musées sont des lieux d'échange – global et local. Les musées sont d'excellents outils pour projeter l'image du Canada à l'étranger, en particulier avec une approche intégrée. D'un autre côté, les partenariats auraient parfois avantage à être plus locaux et régionaux, par exemple, entre centres culturels de la côte de la Colombie-Britannique, plutôt qu'entre trois provinces, comme c'est présentement le cas. Le personnel du Ministère a exprimé son ouverture envers les idées

² *Ibid*, p. 1.

concernant l'aspect « international » tout en mettant en garde qu'en même temps, il faudra identifier leur ordre de priorité.

Le besoin de durabilité et d'autres progrès de la muséologie en tant qu'objectif a aussi été avancé.

En ayant l'évaluation en tête, le besoin de s'en tenir à une définition plutôt large du terme « intervenant » a aussi été mentionné. Par ailleurs, les participants aimeraient voir plus de références à l'importance des partenariats entre les musées comme avec d'autres établissements. Ce fut un des exemples donnés quant à la façon dont la nouvelle politique devrait être accessible à tous les musées, que leur taille soit petite, moyenne ou grande.

Un des moyens les plus efficaces utilisé afin de stimuler l'engagement actif du public auprès des musées consiste à veiller à ce que les gens traduisent cet engagement en « appartenance ». Passer de visiteur à « propriétaire » présente un défi important. Nous sommes en mesure de constater cela à la lueur des résultats de la Journée internationale des musées qui s'est déroulée à Montréal. Avec plus de 125 000 participants, il a été possible de décrire les changements démographiques du public au cours de plusieurs années. Il est clair que les gens désirent connaître les collections, mais ce renouveau d'intérêt semble se manifester uniquement lorsque l'admission est « libre ». Créer des liens avec de nouvelles communautés devient de plus en plus essentiel. On a aussi suggéré un sondage visant à connaître les raisons pour lesquelles les gens ne fréquentent pas les musées, non pas sur une base individuelle, mais dans le cadre d'une évaluation et d'une analyse nationale.

Plusieurs personnes interprètent le terme « visiteur » comme n'étant pas membre de la communauté, mais par contre, tous insistent pour dire qu'attirer les résidents est beaucoup plus important qu'attirer les gens de passage et les touristes, spécialement dans les régions où cet achalandage est limité. Pour un participant, la meilleure mesure du succès consiste à vérifier si les résidents invitent leurs invités au musée!

De façon pratique, les trois priorités ont été considérées comme se trouvant à des niveaux différents; deux étant institutionnelles et la troisième, elle, fonctionnelle.

4.0 Principes des politiques et des programmes

La problématique de cette section est décrite en ces termes dans le Guide de discussions.

Un certain nombre de principes pouvant servir de fondement à une nouvelle politique muséale ont été mis de l'avant :

- 1. en tant qu'établissements publics, les musées sont au service de leurs communautés et doivent être pertinents pour ces dernières;*
- 2. tous les musées, sans égard à leur taille, représentent des actifs culturels, sociaux et économiques importants pour leurs communautés. Les besoins et capacités propres à chaque établissement devraient être reconnus dans la politique et dans le cadre de l'élaboration de nouveaux programmes;*

3. *chaque établissement, de même que l'ensemble du secteur, devront faire des efforts constants pour atteindre l'excellence;*
4. *le succès des musées dépend de la relation continue entre les activités qui se déroulent « en coulisse » et celles qui se déroulent « à l'avant-scène » et s'appuie sur la recherche en cours;*
5. *le gouvernement du Canada a une responsabilité fiduciaire à l'égard des collections nationales qu'il détient au nom de toutes les Canadiennes et de tous les Canadiens. Cependant, il a également choisi de fournir un soutien ciblé à d'autres établissements pour atteindre des objectifs précis en matière de politiques; les programmes devraient être structurés de manière à permettre aux musées et au Ministère de faire état de résultats qui sont significatifs dans le contexte des objectifs de la politique muséale, et de les mesurer.*

De plus, la vérificatrice générale a recommandé au Ministère d'élaborer un cadre stratégique pour le patrimoine qui définirait les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral à l'égard des autres intervenants.

À la suite des recommandations de la vérificatrice générale, le cadre stratégique proposé par le Ministère classe les rôles du gouvernement fédéral en trois catégories :

- ▶ *à titre de gouvernement du Canada, il est également responsable des collections nationales ainsi que des conventions et ententes nationales;*
- ▶ *à titre de bâtisseur de nation, il intervient pour tisser des liens entre les régions (p. ex., grâce aux expositions itinérantes et au Musée virtuel du Canada) et reconnaît le patrimoine d'importance nationale dans un contexte pancanadien (p. ex., par la désignation de lieux historiques nationaux et par l'attestation de biens culturels dans le cadre du Programme des biens culturels mobiliers);*
- ▶ *à titre d'agent de développement des capacités, il encourage le secteur à se transformer afin de mieux répondre à un milieu qui connaît continuellement des changements et il donne son appui à la poursuite de l'excellence (notamment par le biais de l'Institut canadien de conservation et du Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens). Cette responsabilité est partagée avec d'autres intervenants.*

Approches adoptées pour les programmes

Une flexibilité accrue pourrait permettre de mieux servir la communauté muséale et le gouvernement :

- ▶ *définir les résultats du programme à un niveau approprié;*
- ▶ *reconnaître que l'atteinte des résultats liés à la transformation requiert une variété d'activités complémentaires;*
- ▶ *reconnaître que le processus de transformation peut être long; et*
- ▶ *permettre de mesurer des résultats probants.*

Les discussions concernant ces sujets ont porté sur les questions de principe ainsi que sur les suggestions pratiques pour l'amélioration et la clarification, avec l'inclusion possible d'un glossaire.

La question de la pertinence pour la communauté énoncée dans le premier principe a été examinée en profondeur. Dans certains cas, cette question englobe l'utilisation de collections existantes qui pourraient, à première vue, ne pas sembler pertinentes à une communauté en pleine mutation. On a mis l'emphase sur la nécessité d'utiliser ces mêmes collections afin de développer des programmes, plutôt que simplement les utiliser comme exposition permanente présentée pour une durée prolongée. C'est que ces collections peuvent raconter encore mieux qu'une exposition permanente plus d'une histoire (pertinence accrue). L'importance de la recherche dans ce sens a été soulignée à plusieurs reprises.

Quant à la valeur qu'une communauté accorde à son musée, plusieurs s'entendent pour dire que la plupart des musées sont d'envergure locale. Si le musée n'est pas apprécié par sa communauté, il ne survivra pas. Par exemple, en 2004, au moment où la ville d'Ottawa désirait couper le financement aux musées, la communauté a exprimé sa confiance dans la valeur de ces établissements et les coupures ne se sont jamais matérialisées. Les musées ne doivent à aucun prix perdre de vue qu'il est important que la communauté démontre et exprime l'importance qu'elle accorde à son musée au sein de la communauté.

On retrouve des différences importantes qui doivent être reconnues comme telles dans certains secteurs. Par exemple, les méthodes de recherche peuvent varier considérablement entre les diverses communautés autochtones. Ce ne sont pas tous les membres de la communauté muséale qui ont des collections, car dans certains cas, il peut s'agir d'un patrimoine immatériel.

En dépit de la reconnaissance de l'impact de la technologie, on retrouve peu de différence dans son potentiel et dans ses complications possibles. Il faut prévoir le nécessaire afin de l'intégrer au mieux dans les diverses options disponibles.

En examinant les déclarations de principe, on a observé que plusieurs d'entre elles tendent à être formulées au « conditionnel » plutôt qu'à l'indicatif et on souhaite voir cette situation corrigée.

Au sujet de déclarations de principe bien spécifiques :

- dans la première déclaration, on insiste sur le fait que les communautés doivent être des communautés « respectives », ce qui, dans certains cas, peut aller jusqu'à l'échelle globale;
- dans le deuxième énoncé de principe, on ressent que non seulement les différences de besoins et de capacités entre les établissements devraient être reconnues, mais qu'on devrait aussi tenter de les régler. Cette phrase devrait être réécrite pour se lire ainsi : *représentent des actifs culturels, intellectuels, éducatifs, scientifiques, sociaux et économiques importants pour leurs communautés.* On croit aussi que ce deuxième énoncé ne laisse pas suffisamment de place au patrimoine des Premières nations;

- ▶ certains ont posé des questions au sujet de la définition d'excellence du point 3 et une personne a même souligné qu'il existe déjà des normes provinciales d'excellence. On suggère aussi que des normes éthiques soient incorporées à ce point;

voici une reformulation possible : chaque établissement, de même que l'ensemble du secteur, devraient faire des efforts constants pour atteindre l'excellence et l'innovation;
- ▶ quant au quatrième principe, il est essentiel de souligner le concept d'intégration et d'éventail continu entre les fonctions en avant-scène et en coulisse, donc entre toutes les fonctions d'un musée. Cet énoncé s'appuie sur la recherche qui est en cours et sur l'innovation;

On suggère de reformuler ainsi : Le succès des musées dépend de leur capacité à mener l'ensemble des activités muséologiques, d'en assurer l'éventail complet ainsi que la qualité des relations entre les activités qui se déroulent « en coulisse » et celles qui se déroulent « à l'avant-scène » tout en respectant leur engagement envers l'innovation;
- ▶ le cinquième principe a soulevé bon nombre de questions quant à la signification qui est à donner au terme « collections nationales ». Plusieurs personnes ont fait remarquer que les collections d'importance nationales ne se trouvent pas toutes dans des musées nationaux et que ces collections ont besoin de soutien. La législation établissant les musées nationaux spécifie les termes de l'attribution, mais une formule telle que « collections entre les mains des établissements nationaux » ou « collection sous juridiction fédérale » pourrait clarifier les choses;

au même point, on s'intéresse également à voir l'intégration des rôles des musées nationaux au sein d'autres musées en espérant que de tels principes seront définis dans la politique;

finalement, pour ces questions, on souhaite voir naître une approche stratégique pancanadienne de développement des collections.

Au cours de la discussion générale résumant la question, l'importance de s'assurer de clairement comprendre les raisons d'être du développement de politiques pourrait faire l'objet d'un suivi par le personnel. Certains participants font remarquer que la *Loi sur les musées* pourrait fournir la terminologie adéquate. D'autres attendent du gouvernement fédéral une position philosophique sur le financement des musées.

On a suggéré de regrouper un conseil consultatif afin d'aider à définir les objectifs et à mesurer les résultats.

Commentaires additionnels

Après maintes discussions, de nombreuses propositions ont été avancées pour fins de considération ultérieure. Plusieurs participants ont exprimé le besoin de doter la politique d'une vision. Des suggestions initiales ont été apportées, dont les suivantes :

A. la population canadienne et les visiteurs seront fiers d'apprendre des choses sur l'histoire humaine et naturelle de ce pays grâce aux collections et aux programmes qui reflètent la fierté de la communauté et des citoyens, tout en fournissant des preuves physiques et intellectuelles de notre histoire, préservées à l'intention des générations présentes et à venir.

B. Vision

Mieux servir la population canadienne et la société en mutation, en leur donnant accès à des moyens diversifiés de découverte et de connaissance de leur patrimoine et d'enrichissement de leur identité.

Principe

Le gouvernement du Canada a la responsabilité de rendre accessible l'expression culturelle comme un facteur d'enrichissement OU comme un aspect essentiel de la qualité de vie des Canadiennes et des Canadiens.

5.0 Élargir les priorités des politiques

La deuxième journée des discussions de la table ronde a consisté en des travaux réalisés en cinq petits groupes destinés à traiter plus en profondeur des trois priorités des politiques proposées, premièrement à partir du Guide de discussions, puis à partir des travaux de la veille. Voici un sommaire des discussions des cinq groupes. Les lecteurs intéressés sont invités à examiner les notes sur le chevalet à feuilles mobiles de ces sessions annexées à ce document afin de mieux comprendre les sommaires.

5.1 Participation

5.1.1 *Quels sont les enjeux auxquels font face les musées quant à l'augmentation des taux de participation et la démonstration de leur pertinence?*

Les suggestions ont d'abord et avant tout traité du besoin de renseignements centraux sur la communauté, le public et les visiteurs (résidents et touristes). Par contre, de telles données doivent mener à l'acquisition d'une meilleure compréhension du public et de ses besoins et de ses intérêts particuliers. Visiter un musée n'est pas aussi désirable que de s'y engager et d'y participer.

Sans doute, le plus important est le besoin d'insister de façon proactive sur la valeur et la pertinence des musées au sein de leur communauté. Les musées ne reflètent pas chacune des cultures qui forment leur communauté, mais plutôt accueillent et informent tout le monde. Néanmoins, le « visage » du musée, soit son conseil d'administration, son personnel et ses bénévoles, doit refléter celui de la communauté. La qualité de la programmation dirigée par l'innovation doit devenir un principe directeur, mais il faut aussi se mettre en garde contre la

poursuite des recettes à tout prix, qui « peuvent entraîner des entorses au mandat et la dispersion des objectifs ».

Les musées sont perçus comme étant des lieux de confiance et il faut à la fois respecter ce principe et le développer. Le concept de musée en tant que centre de dialogue, spécialement parce que les enjeux modernes ne concernent pas nécessairement les collections, devrait être exploré de façon plus exhaustive. Le développement de la communauté n'est pas un domaine d'expertise pour plusieurs musées; ceux-ci sont davantage de nature introspective. Davantage de renseignements sur les visiteurs en général, le but de leur visite, etc., ainsi que le besoin d'étendre les partenariats représentent des défis importants et immédiats.

5.1.2. Quels types d'activités devraient recevoir le soutien d'un agenda de participation?

Certains suggèrent une étude de marché sur la clientèle (réseau, intérêts communs, géographie); le développement, la réalisation et l'évaluation de projets et de programmes; les programmes à long terme visant à démontrer la pertinence et la participation accrue, le développement d'approches et ou de programmes innovateurs; les incitatifs aux projets conjoints et aux partenariats (lorsque approprié).

Les stages destinés à développer la capacité dans des domaines spécialisés, comme par exemple les recherches sur les Premières nations, sont perçus comme étant importants. On pourrait aussi offrir du financement aux associations régionales et provinciales afin de développer des trousseaux portant sur la commercialisation, les partenariats etc., qui pourraient être offertes à l'échelle régionale.

5.1.3. Quels outils ou quelles ressources seraient utiles afin de favoriser l'excellence professionnelle dans ce domaine?

Parmi les suggestions qui ont été avancées, on retrouve un centre de documentation virtuel afin de partager les recherches sur le marché, un réseau de partage d'information, des pratiques exemplaires; des tournées d'étude (pour le personnel de divers niveaux); des renseignements sur les liens entre le patrimoine culturel et la croissance économique, l'innovation et la santé de la communauté comme des personnes; Patrimoine canadien pourrait aider au partage des pratiques exemplaires en rendant disponible des rapports finaux sur les projets financés et en faire la promotion active pour ensuite les faire connaître par le biais d'associations; déployer une ou des équipes volantes afin d'aider les musées à développer des compétences en dissémination et en promotion de la participation bidirectionnelle; des chaires de muséologie à l'intention des conservateurs afin de créer un réseau de partage des ressources; une liste de vérification et des outils d'évaluation de la pertinence à la communauté ainsi que des renseignements sur l'expérience des nouveaux bénévoles et les nouveaux types de bénévolat à la fois significatifs et souples.

5.1.4. À quels résultats faut-il s'attendre et comment en mesurer l'impact?

Parmi les objectifs clés, on retrouve : davantage d'engagement actif de la part de tous, une saine gouvernance ainsi qu'un sentiment d'appartenance du musée au sein des communautés existantes et nouvelles.

Les principaux thèmes en matière de résultats et de mesure sont les suivants : niveau de sensibilisation à la fois aux programmes et à l'établissement; soutien de la communauté (financier, moral et en services); augmentation du nombre de partenariats; et de la diffusion afin de créer un public plus vaste ainsi que la qualité de l'« expérience muséologique ».

Il faut davantage de renseignements sur la valeur qu'accordent les Canadiennes et les Canadiens à leurs musées, peut-être à l'aide d'un sondage pancanadien. Le même type de mesure est nécessaire pour la diversité et le public; il faudrait une mesure collective ou combinée plutôt qu'une mesure pour chaque établissement.

Des indications à l'effet que les programmes publics sont fréquentés par un public qui reflète davantage la réalité de la communauté dans toutes ses variantes sont aussi souhaitables.

5.2 Préservation

Le terme « préservation » a lui-même fait l'objet de plusieurs débats au sein de quelques groupes. Un des groupes affirmait qu'il est mieux compris comme l'expression « fixer dans le temps » tandis que d'autres trouvent que le terme est trop restrictif et lui préfèrent « assurer notre héritage ». Un autre groupe a fourni une définition complète de tout ce que préservation englobe : la stabilisation et la conservation des artefacts et des spécimens; la gestion des collections (données); la gestion physique de l'environnement du musée; la recherche, la compréhension et l'interprétation des collections et s'assurer qu'elles soient présentées et déplacées adéquatement.

5.2.1. Quels sont les principaux enjeux de préservation auxquels font face les musées?

Les listes rédigées par tous les groupes présentaient des similitudes : manque de financement; manque de personnel (connaissances et temps); édifices et infrastructures inadéquats; système national et global d'archivage et de partage d'information sur les collections pour les jardins zoologiques; capacité d'avoir accès à de nouvelles techniques comme l'ADN et le numérique; l'augmentation de la taille des collections, faire face aux carences de gestion, d'espace, de reproduction; la diversité des expertises spécifiques requises afin de gérer et de préserver les collections; entente sur les normes acceptables en matière d'infrastructures et de traitement; et dans certains cas, l'adoption de politiques est nécessaire.

5.2.2. Y a-t-il une autre option que « la signification exceptionnelle et l'importance nationale » comme critère possible servant à définir la sphère d'action du gouvernement dans tout investissement potentiel en préservation?

Un des groupes propose de former des « communautés d'intérêt » afin de définir les artefacts et les collections d'importance nationale (formée de pairs, peut-être une commission à l'image de

l'Alliance des musées d'histoire naturelle). D'autres options consistent à mesurer la pertinence pour la communauté ou pour l'organisation et son mandat. On a longuement débattu de ce qu'est une « collection nationale » au sens de l'esprit et de la loi. Certains déplorent fortement que toutes les collections d'importance nationale ne se trouvent pas dans des musées nationaux.

5.2.3. Quelles activités seraient admissibles à une aide financière dans le cadre d'un programme de préservation? Pour quelles raisons devrait-on inclure ces activités?

En changeant le titre du programme pour Programme destiné aux collections, il faudrait y inclure la recherche physique et intellectuelle, peut-être même un centre de recherche. Une autre considération consisterait à d'abord rationaliser à grande échelle les besoins présents et ceux des nouveaux musées.

Les groupes ont dressé une liste collective assez complète : évaluation et gestion des risques; évaluation de la valeur des collections; renouvellement et construction de systèmes environnementaux et d'espaces d'entreposage; catastrophes naturelles; traitement de conservation et de stabilisation; évaluation de l'état des collections; amélioration et évaluation des installations; s'assurer que les édifices rencontrent les normes appropriées pour tous les aspects de la préservation; formation et logiciels de gestion de données et des réseaux d'information; recherche intellectuelle à partir des collections; recherches sur le traitement des enjeux et du matériel; réseaux de partage et d'accès à l'information et de partage de l'expertise; recherches destinées à identifier le matériel d'importance nationale et ensuite à le préserver et à le protéger; ainsi que faire la documentation sur les paysages, sentiers et plans culturels.

5.2.4. De quelle façon devrait-on soutenir le développement continu des compétences et des pratiques professionnelles dans le domaine de la préservation et de la conservation?

Les suggestions ont couvert une vaste gamme allant de la formation au mentorat, en passant par les stages et le partage (bidirectionnel) d'expertise entre les plus grands établissements et les plus modestes, et le recours aux associations provinciales de musées comme courtiers d'expertise (reliant les parcs, les universités, les musées provinciaux, le secteur privé et la communauté muséale) ainsi que le mentorat face à face ou en ligne.

5.2.4.1 Les stages offerts par les plus grands établissements seront-ils efficaces?

On s'entend pour dire que de tels stages seraient efficaces, mais on suggère la prudence pour ne pas qu'ils viennent nuire au musée hôte. On a également suggéré qu'une partie du stage se déroule au sein de plus petits établissements, comme le propose le modèle du programme Getty. Certains préfèrent la formule à court terme d'un ou deux mois à celle d'une année complète.

5.2.4.2 Pour les plus petits musées, devrait-on mettre davantage d'emphase sur les projets de groupe dirigés par des associations ou d'autres organisations similaires? (Comme p. ex. les projets de documentation des collections pour plus d'un établissement?)

La réaction a été positive, mais on a mis l'emphase sur les normes acceptées, l'excellence et les troussees d'outils plutôt que sur la « réalisation ».

5.2.4.3 Le programme de bourses offert par le Ministère, par l'entremise de l'Association des musées canadiens, est présentement sous-utilisé. Comment pourrait-on l'améliorer afin de le rendre plus utile?

Le programme doit être davantage publicisé et assoupli. Parmi les autres suggestions, on retrouve l'augmentation du montant des subventions, l'amélioration de la structure, l'élargissement des critères d'admissibilité et plus spécialement le développement en mi-carrière.

5.2.4.4 Quels autres types de soutien au développement professionnels sont nécessaires?

Nous devons tout d'abord connaître les besoins, car les musées ont divers besoins, comme par exemple l'impact des changements technologiques. Le partenariat avec d'autres organisations et des activités de développement professionnel plus structurées offertes par les organisations nationales seraient aussi utiles. La base de connaissances sur laquelle s'appuie la formation doit être renforcée par de la recherche. On a aussi mentionné les tournées d'étude et une équipe volante de patrimoine. Les associations provinciales de musées affirment être intéressées à dispenser le contenu de l'Institut canadien de conservation (ICC) (sous licence), les consultations et les évaluations sur place ainsi qu'à financer l'embauche de conservateurs locaux afin de former le personnel de musées de moins grande envergure.

5.2.5 Comme la préservation est une tâche sans fin, comment mesurer nos succès? Comment mesurer nos résultats?

La majorité des suggestions étaient d'ordre pratique et séquentiel, comme quantifier l'importance du risque (par une note et un examen stratégique national) ainsi que la valeur des collections, prendre des décisions à partir de la meilleure utilisation possible des fonds, améliorer le niveau des soins et utiliser l'augmentation de l'accès du public comme indicateur.

De façon encore plus pratique, par des politiques d'accès et de retraits mises en place et utilisées; des priorités en matière de conservation articulées dans les plans organisationnels; des aires d'entreposage améliorées; par l'utilisation exclusive de matériaux et de pratiques approuvées de conservation; en demandant aux associations provinciales de musées et aux chefs de la direction de faire rapport des réalisations en conservation dans le cadre de leurs pratiques de gouvernance et en tant que mesure de responsabilité; par l'évaluation des résultats des établissements; et de l'offre de développement professionnel en conservation au plan régional, c.-à-d., selon la quantité, les régions, les établissements et la fréquence.

5.3 Durabilité

5.3.1. *Quelles sont les principales menaces et les principaux obstacles auxquels sont confrontés les musées en termes de durabilité?*

La durabilité exige une approche à volets multiples, dont les finances ne sont qu'une des composantes. Les principales menaces et/ou les principaux obstacles identifiés commencent par une gestion et une gouvernance inadéquate. Les participants ont parlé de manque de leadership et d'orientation de la part du conseil d'administration. Ceci est en partie dû à l'absence de compétences essentielles et de structures de gouvernance efficaces. Au niveau de la direction, il y a un grand besoin de mettre les compétences à niveau et d'améliorer l'expertise en gestion financière. Il semble aussi y avoir une résistance aux gestionnaires culturels au sein du secteur.

Les infrastructures vieillissantes constituent un autre problème, tout comme la concurrence pour le financement entre les secteurs et au sein même du secteur. De plusieurs façons, les musées sont trop isolés les uns des autres et ont besoin d'apprendre et de travailler en partenariat les uns avec les autres.

Un des groupes a identifié un conflit entre les principes sous-jacents à cette question (infrastructures, communautés) et les enjeux qui semblent tous tourner autour des finances. Un autre groupe se questionnait à savoir si le manque de commercialisation de la pertinence et de l'importance des musées pour les communautés et l'ensemble de la population canadienne n'était pas un facteur causant la stagnation du nombre de visiteurs. Nous devons célébrer nos succès et passer d'une approche passive à une approche active! Plusieurs suggestions positives ont été avancées, telles une campagne nationale de marketing des musées et une campagne de participation aux musées.

Sur le plan pratique, l'inégalité d'accès du patrimoine aux services et aux programmes de soutien (comme l'équipe volante du Conseil canadien) a été mentionnée à plus d'une reprise. Il faut aussi reconnaître que les dons testamentaires ne sont pas le « remède miracle », en particulier quand il s'agit de petites sommes dont les intérêts sont inadéquats. Y aurait-il moyen de les regrouper pour en maximiser les intérêts?

Certaines statistiques pratiques³ ont aussi été présentées :

| | |
|--|------|
| ▸ Au Canada, le pourcentage total des dons versés aux divers secteurs est le suivant : | |
| organisations religieuses | 50 % |
| soins de la santé | 8 % |
| éducation | 19 % |
| services sociaux | 21 % |
| autres (dont le patrimoine) | 2 % |

³ Source : Fondation Imagine

| | |
|-----------------------------|------|
| ▸ Ces dons proviennent de : | |
| personnes | 70 % |
| corporations | 18 % |
| fondations | 12 % |

5.3.2. *Quels rôles additionnels le gouvernement fédéral pourrait-il jouer afin de promouvoir la durabilité sans pour autant assumer la responsabilité des coûts d'opération continus?*

La majorité des suggestions impliquent soit la collaboration avec d'autres ministères afin d'améliorer l'accès et la sensibilisation aux musées ou encore, étendre le soutien sur une période prolongée.

Parmi les exemples, on retrouve la production d'un guide des programmes et ressources existants; la promotion et la représentation de la communauté muséale auprès des autres ministères fédéraux afin d'avoir accès à plus de programmes et de financement; les incitatifs aux communautés et aux comités d'intérêt afin qu'ils collaborent à régler les enjeux communs; et l'aide à l'AMC afin de développer un programme de mentorat.

Les effets bénéfiques du financement des chaires de recherche et de conservateurs, de même que le soutien aux Centres d'excellence, ont été cités par plusieurs participants.

Tous les groupes ont suggéré un soutien à long terme à l'intention des initiatives spéciales et/ou de la planification et de la recherche. De plus, les associations provinciales de musées se sont montrées intéressées à financer la création de trousse de développement professionnel (ciblées sur la planification financière et commerciale) et à aider les établissements.

5.3.3 *Les incitatifs aux dons aideraient-ils à stimuler davantage de dons?*

Tous les groupes s'entendent pour dire que des incitatifs aideraient à stimuler davantage de générosité, spécialement s'ils sont jumelés. Ils pourraient également susciter un apport de fonds additionnel des provinces. Des projets spécifiques, tels que la création de chaires de recherche qui pourraient être commanditées, seraient de puissants arguments de vente pour de telles idées. Les musées ont conservé leur position de gardiens du savoir et de l'autorité et cette position doit servir à aller chercher de nouveaux appuis. Le leadership au sein de la communauté doit provenir des directeurs de musées.

5.3.4 *Quels changements le Ministère devrait-il apporter aux programmes Espaces culturels ou de Consolidation des arts et du patrimoine canadiens (PCAPC) pour les rendre plus efficaces?*

Une série de commentaires et de suggestions pratiques ont été avancés : les formulaires sont trop complexes pour certains établissements; il faut réduire le délai entre le dépôt d'une demande et la prise de décision; clarifier les priorités; de nouvelles lignes directrices; financer l'implantation et

les études; le financement est inadéquat; renverser l'approche qui veut que le « nouveau » ait préséance sur l'« existant », y inclure des programmes d'efficacité énergétique.

5.3.5 *Comment devrait-on mesurer l'efficacité?*

Les participants recherchent des preuves des éléments suivants :

- ▶ planification à long terme en vigueur (3 à 5 ans, 5 à 10 ans);
- ▶ sources de financement diversifiées et prévisibles;
- ▶ pratiques de gouvernance efficaces (rapports, transparence, responsabilité);
- ▶ partenariats stratégiques;
- ▶ faire mieux que rencontrer ses dépenses;
- ▶ plans de succession mis en place;
- ▶ capacité de prendre et de gérer les risques;
- ▶ rétention et remplacement du personnel, des bénévoles et/ou de l'expertise professionnelle;
- ▶ soutien de la communauté (membres, commanditaires, bénévoles, interaction);
- ▶ assumer le rôle de leader;
- ▶ acquisition de compétences centrales (tous les aspects du fonctionnement d'un musée);
- ▶ innovation : résolution créative de problèmes.

Parmi les autres suggestions :

- ▶ comparer le pourcentage investi en dépenses fixes et en création, innovation, programmes pertinents, croissance et connaissances;
- ▶ continuité nécessaire dans l'évaluation des besoins, la planification et l'implantation.

On a aussi avancé l'idée d'un indice de durabilité de Statistique Canada qui comprendrait :

- ▶ un budget sans déficit suivant le cours de l'inflation;
- ▶ l'état des infrastructures;
- ▶ le rapport dons/recettes/fonds publics;
- ▶ les contributions aux programmes et à la recherche;
- ▶ la démographie;
- ▶ la diversité;
- ▶ la poursuite du mandat;
- ▶ les risques et normes associés à la collection;
- ▶ l'achalandage;
- ▶ le sondage portant sur la satisfaction de la clientèle;
- ▶ la sensibilisation du public.

Au moment de clore les rapports des groupes, deux sujets ont été soulevés. Le premier consistait à savoir si on prévoyait une accréditation des établissements, par réglementation gouvernementale ou de façon autonome.

L'accréditation de certaines activités muséales fait déjà partie de certains programmes fédéraux. Le programme d'indemnisation possède des normes qui doivent être respectées à cause des risques assumés par le gouvernement et la désignation d'établissements dans le cadre du Programme des biens culturels mobiliers qui constitue une forme d'accréditation.

Une demande séparée concernait le multimédia dans les musées et la situation complexe qui pouvait en découler. La « menace » proviendrait de la durabilité et serait attribuable aux coûts d'opération. Il est généralement assez réaliste de recevoir une aide pour l'acquisition de l'équipement, mais il existe peu ou pas de soutien destiné à en couvrir les coûts d'opération. Cette situation force les musées à choisir entre les approches traditionnelles d'interprétation et les utilisations innovatrices du multimédia, à cause des coûts d'opération qui ne peuvent pas être assumés.

6.0 Mot de la fin et sommaire

Lyn Elliot Sherwood, Directrice exécutive, Groupe du patrimoine, débute son mot de la fin en remerciant toutes les personnes présentes pour une discussion riche et constructive. Elle souligne l'importance de la visite de la Ministre Frulla, qui a réaffirmé son engagement et a reconnu le défi du Ministère qui se doit de formuler dès maintenant une proposition à l'intention de la ministre. Mme Sherwood a aussi rendu hommage aux membres du personnel Susan Murdock, Kim Gauvin et Richard Gauthier pour leur contribution aux travaux de la table ronde.

On a noté une tension positive au sein de la communauté muséale tout au long des discussions. La communauté elle-même a relevé de nombreux défis et s'est adaptée à l'environnement en mutation et mérite des félicitations pour cela. Par contre, lors du développement de politiques, il est également important d'identifier les problèmes actuels qu'une telle politique est destinée à régler. Il faut aussi en reconnaître les limites et identifier les obstacles à des progrès plus poussés.

Mme Sherwood fait remarquer que les discussions ont mis à jour un paradoxe inhérent dans les messages émanant du milieu. D'un côté, les participants insistent pour dire que les musées remplissent efficacement leur rôle au sein de la société. De l'autre, les discussions ont démontré que les musées font face en réalité à un nombre croissant de défis qui menacent la poursuite de leurs succès. La résolution de cette tension pourrait aider le secteur à mieux communiquer ses besoins aux décideurs.

Mme Sherwood souligne également un deuxième paradoxe. D'un côté, certains participants défendent le besoin de rationaliser les collections en considérant les musées dans une optique d'effort collectif et national de préservation. De l'autre côté, les participants ont également souligné l'importance des musées au sein de leur communauté ainsi que le rôle de tremplin que jouent les collections dans la communication de l'histoire locale. Dans ce contexte, la duplication des collections ne serait peut-être pas un enjeu.

Les musées sont et doivent être enracinés dans leurs communautés, qui sont pour la plupart en pleine évolution. Chaque établissement définit son rôle selon la relation qu'il entretient avec sa communauté et dans les milieux où le tourisme peut constituer un facteur déterminant, les musées reconnaissent que l'intérêt des touristes peut être différent de celui des résidents. En réaction à la discussion entourant l'augmentation du nombre de musées, Mme Sherwood a invité les participants à réfléchir sur deux points : pourquoi existe-t-il une perception que les musées déjà existants ne peuvent satisfaire aux nouveaux besoins au sein de la communauté et pourquoi les musées ne participent pas activement au processus de prise de décision de la communauté au sujet des nouveaux musées.

Elle fait également remarquer l'emphase mis par les participants sur le rôle que les musées sont appelés à jouer sur le plan international et sur les aspects de la recherche dans toutes les activités muséologiques. Elle salue la remarque selon laquelle les musées doivent communiquer plus efficacement leurs valeurs, à la fois par leurs nombreux outils et par leurs actions.

Les discussions ont clarifié et mis l'emphase sur l'éventail continu plutôt que sur la concurrence entre les activités à l'avant-scène du musée et le travail de soutien, si essentiel, souvent accompli dans l'ombre des coulisses. Combiner l'importance de cet éventail à la reconnaissance du fait que les musées œuvrent selon des valeurs sans but lucratif dans un monde où les profits prennent de plus en plus d'importance demeure un défi de tous les instants.

Mme Sherwood a souligné que la phrase « assurer notre héritage » pourrait être une façon plus complète et, par conséquent, plus exacte de décrire les objectifs poursuivis par la préservation. Un des groupes de discussion a utilisé la formule « fixer dans le temps » afin de mettre en valeur l'importance des mesures de conservation préventives. Mme Sherwood fait remarquer qu'une analyse des coûts et des bénéfices de la conservation préventive pourrait éclairer les établissements quant à leur investissement et a invité les participants à fournir des exemples de telles analyses déjà effectuées. Elle s'est également dite en parfait accord pour affirmer que la durabilité dépasse de beaucoup les enjeux entourant les finances et les édifices et s'est montrée particulièrement intéressée par l'idée d'un indice de durabilité. Elle souligne le besoin de prendre en considération à la fois la durabilité du secteur et la durabilité des établissements individuels.

Dans le domaine du développement continu des compétences, l'innovation constitue la solution. Le défi de transférer les connaissances au sein d'un établissement de même qu'au sein de l'ensemble du secteur, entre les grands établissements et les plus petits, et entre les diverses disciplines, est important et contribuera à renforcer davantage le réseau.

Un message fort au sujet de l'importance de la souplesse a aussi été entendu. Une des principales composantes de toute nouvelle politique sera de définir les objectifs au niveau approprié. Les résultats doivent être clairs dans leur nature et dans la façon de les mesurer. Si cette mesure fait partie des coûts de tout projet, elle sera alors reconnue. La mesure de la valeur ajoutée, si difficile soit-elle, est de première importance. Il faut aussi déterminer quand et comment y intégrer des mesures qualitatives. Pourrons-nous parvenir à une approche commune afin d'évaluer le risque des collections?

Une attention spéciale sera portée sur le développement d'outils d'auto-évaluation qui pourraient contribuer à développer la capacité et à cultiver la poursuite constante de l'excellence. Les participants ont clairement identifié le besoin de cohérence au sein du gouvernement fédéral et le Ministère collabore présentement davantage avec ses homologues des provinces et des territoires.

Mme Sherwood insiste sur le fait que d'autres discussions auront lieu cet été et que les participants pourraient être à nouveau sollicités. Elle dit que cette politique fera partie d'un plan plus vaste encore et pour clore les travaux, elle remercie tout le monde de leur contribution et de la rigueur intellectuelle des discussions.

ANNEXES

VERS UNE NOUVELLE POLITIQUE MUSÉALE / TOWARDS A NEW MUSEUM POLICY
Les participants de la table ronde / Round Table Participants
28 et 29 juin 2005 / June 28 and 29, 2005

Ms. Carrie Brooks-Joiner
President
Ontario Museum Association
c/o Carrie Brooks-Joiner & Associates
715 Hager Avenue
Burlington, Ontario
L7S 1R2

Ms. Ericka Chemko
Project Manager
Inuit Heritage Trust Incorporated
Post Office Box 2080
Iqaluit, Nunavut
X0A 0H0

Ms. Janet Danyliuk
Director
Ukrainian Museum of Canada
910 Spadina Crescent East
Saskatoon, Saskatchewan
S7K 3H5

Ms. Louise Dompierre
President and Chief Executive Officer
Art Gallery of Hamilton
123 King Street West
Hamilton, Ontario
L8P 4S8

Mr. Bill Greenlaw
Executive Director
Nova Scotia Museum
1747 Summer Street
Halifax, Nova Scotia
B3H 3A6

Ms. Judy Harris
Acting Director
Woodland Cultural Centre
184 Mohawk Street
Brantford, Ontario
N3T 5V6

Ms. Susan Charles
Executive Director
Federation of Nova Scotian Heritage
1113 Marginal Road
Halifax, Nova Scotia
B3H 4P7

Ms. Patricia Cuning
Executive Director
MacBride Museum
1124 First Avenue
Whitehorse, Yukon
Y1A 1A4

Mr. Bruce Dougan
President
Canadian Association of Zoos and
Aquariums
c/o Magnetic Hill Zoo
100 Worthington Avenue
Moncton, New Brunswick
E1C 9Z3

Ms. Jane Fullerton
Director
New Brunswick Museum
277 Douglas Avenue
Saint John, New Brunswick
E2K 1E5

Mr. Jim Harding
Executive Director
British Columbia Museums Association
204 - 26 Bastion Square
Victoria, British Columbia
V8W 1H9

Mr. Gilles Hébert
Director
Art Gallery of Windsor
401 Riverside Drive West
Windsor, Ontario
N9A 7J1

Monsieur Carl Johnson
Président
Société des musées québécois
a/s Musée régional de Rimouski
35, rue Saint-Germain Ouest
Rimouski (Québec)
G5L 4B4

Monsieur Philippe Mailhot
Directeur
Musée Saint-Boniface
494, avenue Taché
Winnipeg (Manitoba)
R2H 2B2

Dr. Anthony Shelton
Director
Museum of Anthropology
University of British Columbia
6393 North West Marine Drive
Vancouver, British Columbia
V6T 1Z2

Ms. Ute Simon-Okshevsky
Executive Director and
Professional Development Coordinator
Museum Association of
Newfoundland and Labrador
Post Office Box 5785
St. John's, Newfoundland and Labrador
A1C 5X3

Monsieur Robert Spickler
Directeur associé
Centre canadien d'architecture
1920, rue Baile
Montréal (Québec)
H3H 2S6

Ms. Fran Cameron
Deputy Director
Administration and Finance
and
Ms. Mayo Graham
Director
National Outreach & International Relations
National Gallery of Canada
380 Sussex Drive
Post Office Box 427, Station A
Ottawa, Ontario
K1N 9N4

Mr. John McAvity
Executive Director
Canadian Museums Association
400 - 280 Metcalfe Street
Ottawa, Ontario
K2P 1R7

Mr. Michael Robinson
Executive Director
Glenbow Museum
130 9th Avenue South East
Calgary, Alberta
T2G 0P3

Madame Claire Simard
Directrice générale
Musée de la civilisation
85, rue Dalhousie
Boîte postale 155, Succursale B
Québec (Québec)
G1K 7A6

Ms. Pauline Rafferty
Chief Executive Officer
Royal British Columbia Museum
675 Belleville Street
Post Office Box 9815
Victoria, British Columbia
V8W 9W2

Mr. Cal White
Vice-President
Canadian Museums Association
c/o Toronto Zoo
361A Old Finch Avenue
Scarborough, Ontario
M1B 5K7

Ms. Joanne DiCosimo
President and Chief Executive Officer
and
Ms. Maureen Dougan
Vice-President and Chief Operating Officer
Canadian Museum of Nature
Victoria Memorial Museum Bldg.
Metcalf & McLeod Streets
Post Office Box 3443, Station D
Ottawa, Ontario
K1P 6P4

Mr. Mark O'Neill
Corporate Secretary and
Director, Strategic Planning
Canadian Museum of Civilization
100 Laurier Street, 5th Floor
Post Office Box 3100, Station B
Gatineau, Québec
J8X 4H2

Mr. Chris Terry
President and Chief Executive Officer
Canada Science and Technology Museum
2380 Lancaster Road
P.O. Box 9724, Station T
Ottawa, Ontario
K1G 5A3

Ministère du Patrimoine canadien /
Department of Canadian Heritage

Mr. Namir Anani
Director General
Canadian Heritage Information Network
4-26, 15 Eddy Street (15-4-A)
Gatineau, Québec
K1A 0M5

Ms. Jeanne Inch
Director General & Chief Operating Officer
Canadian Conservation Institute
147-36, 1030 Innes Road
Ottawa, Ontario
K1A 0M5

Monsieur Marc Lemay
Directeur exécutif régional
Patrimoine canadien
Complexe Guy-Favreau
200, boul. René-Lévesque ouest
Tour ouest, 6e étage
Montréal (Québec)
H2Z 1X4

Ms. Susan Peterson
Associate Deputy Minister
Canadian Heritage
12-B14, 25 Eddy Street (25-12-B)
Gatineau, Québec
K1A 0M5

Ms. Eileen Sarkar
Assistant Deputy Minister, Citizenship and
Heritage
Canadian Heritage
4, 25 Eddy Street (25-4-T)
Gatineau, Québec
K1A 0M5

Ms. Lyn Elliot Sherwood
Executive Director
Heritage Group
Canadian Heritage
3-19, 15 Eddy Street (15-3-B)
Gatineau, Québec
K1A 0M5

**TABLE RONDE SUR LES NOUVELLES ORIENTATIONS
DE LA POLITIQUE MUSÉALE DU CANADA**

MARDI LE 28 JUIN ET MERCREDI LE 29 JUIN 2005

**CROWNE PLAZE OTTAWA – LA SALLE « PINNACLE »
101, rue Lyon, Ottawa**

Prière de noter : L'HONORABLE LIZA FRULLA, MINISTRE DU PATRIMOINE CANADIEN ET MINISTRE RESPONSABLE DU STATUT DE LA FEMME a fait part de son grand intérêt à s'adresser aux participants de la table ronde, bien que son horaire puisse difficilement permettre d'établir le moment précis de son arrivée. Nous serons avisés à l'avance et suspendrons les travaux en cours pour accueillir la ministre au moment qui lui conviendra le mieux.

MARDI LE 28 JUIN 2005

| | |
|-------------------|---|
| 8 h 30 – 9 h | DÉJEUNER CONTINENTAL |
| 9h – 9 h 30 | MOT DE BIENVENUE ET INTRODUCTION Problématique et objectifs de la table ronde Eileen Sarkar, sous-ministre adjointe, Citoyenneté et Patrimoine Lyn Elliot Sherwood, directrice exécutive, Patrimoine |
| 9 h 30 – 10 h 30 | Discussion : Enjeux cruciaux présents et futurs auxquels font face les musées canadiens |
| 10 h 30 - 10 h 45 | PAUSE |
| 10 h 45 – 11 h 15 | Poursuite de la discussion sur les enjeux cruciaux |
| 11 h 15 – 12 h 15 | Discussion : Priorités en matière de politiques - Discussion sur le thème, les priorités et les objectifs proposés |
| 12 h 15 – 13 h 30 | DÎNER |
| 13 h 30 – 14 h 30 | Poursuite de la discussion sur les priorités en matière de politiques – thème, priorités et objectifs |
| 14 h 30 – 14 h 45 | PAUSE |
| 14 h 45 – 16 h | Discussion : Principes directeurs des politiques et des programmes |
| 16 h – 16 h 15 | Résumé des travaux de la journée et grandes lignes des séances du lendemain |

MERCREDI LE 29 JUIN 2005

| | |
|-------------------|--|
| 8 h 30 – 9 h | DÉJEUNER CONTINENTAL |
| 9 h – 10 h | Discussion : La participation – Enjeux, approches et résultats |
| 10 h – 10 h 30 | Comptes rendus des discussions de groupe sur la participation |
| 10 h 30 – 10 h 45 | PAUSE |
| 10 h 45 – 11 h 45 | Discussion : La préservation – Enjeux, approches et résultats |
| 11 h 45 – 12 h 15 | Comptes rendus des discussions de groupe sur la préservation |
| 12 h 15 - 13 h 15 | DÎNER-CAUSERIE EN PETITS GROUPES |
| 13 h 15 - 14 h 15 | Discussion : La durabilité – Enjeux, approches et résultats |
| 14 h 15 – 14 h 45 | Comptes rendus des discussions de groupe sur la durabilité |
| 14 h 45 – 15 h | PAUSE |
| 15 h – 16 h | Remarques finales et conclusion de la table ronde |

VERS UNE NOUVELLE POLITIQUE MUSÉALE

TABLE RONDE DES 28 ET 29 JUIN 2005
OTTAWA

NOTES SUR CHEVALETS À FEUILLES MOBILES

UN MOT POUR DÉCRIRE LA COMMUNAUTÉ MUSÉALE DANS 20 ANS

appréciée
inclusive
adaptable
authentique
canadienne
culturellement pertinente
accueillante
durable
ciblée
intégrale
ensoleillée
coopérative
authentique
participation
de rigueur
société de savoir
confiante
émerveillement
découverte et cohésion sociale
accessible
dynamique
interculturelle
crédible
branchée
divertissement éducatif
autorisée
invitante
à la fine pointe
transformée
pertinence vibrante
agora
centre de dialogue

ENJEUX CRUCIAUX

1. *Êtes-vous d'accord qu'il s'agit là des enjeux les plus importants?*
2. *Existe-t-il d'autres enjeux que nous n'avons pas cernés?*
3. *Quelles ont été les répercussions de ces enjeux sur votre organisation?*

- ▶ Une emphase différente. Sensibilisation aux efforts en cours (collections).
Équilibre entre les deux éléments – pas secondaire. Sentiment d'isolation dans les efforts de résolution – personne n'assume le leadership au sein de l'établissement – besoin criant de fonds de fonctionnement – il est écrit que 60 p. 100 des fonds proviennent du gouvernement – en réalité c'est seulement 40 p. 100, dont 8 p. 100 pour les projets, soit seulement 32 p. 100 pour le fonctionnement.
- ▶ *Combien de temps durera le risque – et les acrobaties? . Il semble que 30 p. 100 des fonds assurés devraient être une consultation directe – qui fournit le soutien? Municipal et provincial = reconnaissance du soutien municipal par les autres.*
- ▶ Accord sur le seuil de base requis.
- ▶ Endossé – besoin d'une voix non gouvernementale (Glenbow est gouvernemental à 25 p. 100). Les valeurs sans but lucratif continuent d'évoluer dans un monde axé sur les profits. La création de recettes engendre des tensions.
- ▶ Les musées ne sont peut-être pas habiles dans leur positionnement public.
- ▶ *La mesure de notre performance – exige beaucoup de main-d'œuvre, l'aspect social est essentiel.*
- ▶ Tentative pour trouver un équilibre – mais très centrée sur le tourisme. Pour l'avant-scène – il faut absolument faire du rattrapage.
- ▶ Un enjeu ou un principe?
 - ↙ rôle du gouvernement ↘
- ▶ Paramètres actuels – le gouvernement décide d'intervenir. Une responsabilité – changer la perspective.
- ▶ Emphase sur la popularité des musées – 58 millions de visiteurs. Ce fut peut-être un échec, mais... motivez et informez les politiciens.
- ▶ Achalandage des musées = don = art (mais ce sont des obligations).
- ▶ Meilleurs efforts philanthropiques.
- ▶ Évaluer l'évaluation financière – aide aux projets. Appuyez les activités publiques – pas de base. Gouvernement exerce des fonctions fondamentales. Rapport programmes publics et de recherche.
- ▶ Défi de l'innovation. Enjeux. Capacité des musées d'explorer de nouvelles voies – place aux innovations – attentes du public.
- ▶ Partenariat nécessaire entre les musées – faut explorer plus.
- ▶ Avant-scène et coulisses – forment un éventail continu (autrement on maintient que seule l'avant-scène compte).
- ▶ Études sur les salaires au Royaume-Uni – faibles. La profession est sous-évaluée.
- ▶ Dans les musées traditionnels, les coulisses sont un fardeau – il faut être en concurrence avec les autres (musée pour enfants comme terrain de jeu).

- ▶ Éviter de trop compartimenter. Lien entre les dons → la recherche → les expositions → davantage de dons.
- ▶ Élargir les horizons → nouvelle réalité canadienne.
- ▶ Pression du financement de fonctionnement – a un impact important – l’avant-scène sert à la collecte de fonds et au développement.
- ▶ Besoin d’un énoncé de complexité plus large – rejoindre le public – montrer les liens potentiels.
- ▶ Diriger un bien public – ce n’est pas une entreprise avec des mesures de rendement, comment les indiquer chez un bien public?
- ▶ Recrutement du personnel difficile – les universités élargissent la formation.
- ▶ Pas un choix exclusif. Trop d’argent pour l’avant-scène – il en faut aussi pour les coulisses. Il ne s’agit pas d’un concours.
- ▶ Divergences de perception – Les musées sont paradoxaux – comment équilibrer la conservation et l’utilisation – transposer les fonctions.
- ▶ Établissements du 19^e siècle – il faut repenser et utiliser leurs ambiguïtés – ce n’est pas une contradiction.
- ▶ Le problème est le potentiel du personnel (longtemps avant la succession).
- ▶ Il faut du beurre pour toute la tranche – sinon, des choix sont à faire.
- ▶ Pressions budgétaires – difficiles à expliquer aux mécènes potentiels. Augmentation des coûts simplement en faisant notre travail – mais très loin de la capacité à générer des revenus. Exige beaucoup de main-d’œuvre et offre peu de rendement – besoin de compétences additionnelles.
- ▶ Augmentation des programmes publics + revenus additionnels, mais sans soulager la pression.
- ▶ Capacité à soulever des fonds et à contenir les forces qui créent les pressions.
- ▶ Formation sur le tas essentielle, mais ne fonctionne pas aussi bien avec des effectifs réduits.
- ▶ Dans les musées, le produit génère les revenus, mais dans le secteur privé, le capital génère les produits.
- ▶ Ne séparez pas les musées de ce qui se produit dans le reste de la communauté.
- ▶ Les donateurs font défaut – la mode est à la santé et à l’éducation – il faut redorer le blason des musées afin d’intéresser l’ensemble de la population.
- ▶ Les bénévoles sont isolés.
- ▶ *Perte d’années d’expérience – mais présentement, on note une absence d’expertise en planification et en préparation de budgets. Le personnel est vieillissant et les jeunes sont absents. Attirer une relève parmi les jeunes employés potentiels.*
- ▶ A-t-on besoin de nouveaux musées? – rationalisation, limites – il manque toujours d’argent (la Ministre Frulla a ajouté de nouveaux musées – CM, PG, CHR – de nouvelles demandes? Doit-on se recentrer ou restreindre?)
- ▶ Aucun déclin visible du bénévolat – un type différent – étudiants d’anglais langue seconde – jeunes. Le bénévolat traditionnel tel que l’on le connaît est peut-être en déclin.

LES GRANDES PRIORITÉS

Êtes-vous d'accord avec l'ensemble du thème proposé?

1.1 Est-il axé sur l'avenir et sur les résultats?

1.2 Communique-t-il un message non voulu?

1.3 Est-il susceptible de mobiliser l'appui des décideurs?

2. Êtes-vous d'accord avec les trois grandes priorités?

2.1 D'autres priorités devraient-elles être incluses?

3. Les objectifs et les résultats visés sont-ils appropriés?

- ▶ Revitaliser – les stocks existants, conflit avec la création de nouveaux.
- ▶ Financement gouvernemental « nouvelle tendance à la mode ».
- ▶ *Stress sur le système – pas suffisamment pour les demandes existantes et on continue d'en ajouter.*
- ▶ Centralisation → financement aux grands → retombées sur les autres.
- ▶ Petits, moyens et grands : tous sont pertinents.
- ▶ Terminologie – collections significatives, durabilité.
- ▶ Revitalisation.
- ▶ Assurer les acquis (ils sont menacés). Protéger les courts et moyens termes → développement des musées.
- ▶ Revitalisation oui, mais le reste est trop étroit – société et ses diverses mutations (faire les deux).
- ▶ Revitalisation intellectuelle – dans différentes cultures – aussi d'autres genres d'exposition.
- ▶ Dialogues avec les conservateurs → inclure les universités et d'autres dans les dialogues.
- ▶ Où sont les partenariats? – essentiel de les développer.
- ▶ Clair, articulé.
- ▶ la société et la société en mutation.
- ▶ Discussion franche sur la raison d'être des musées. Réaffirmer l'importance des musées au sein de la société canadienne.
- ▶ On veut en savoir plus sur les succès dans cette lutte – on veut plus qu'un document qui ne fera que demander des fonds.
- ▶ Besoin d'un aperçu plus large lutte, célébration et succès.
- ▶ Aucune mention de l'international? Ponts culturels diversifiés potentiels. [ouvert aux idées (international) mais besoin de priorités.]
- ▶ Revitalisation – existe déjà. Énergiser. La politique doit refléter les diverses régions du pays.
- ▶ Définition de musées – voir la page 1 du Guide de discussions.
- ▶ Communication avec la société au sens plus large – besoin de comprendre comment parler de nos succès avec les gens.
- ▶ La création de savoir (comprise dans la préservation?).
- ▶ Préservation signifie stabilisation, compréhension et renouvellement.
- ▶ Recherche – on en reparle mercredi.
- ▶ Création de nouvelles connaissances

- ▶ La recherche est-elle le 4^e pilier? – ne fait pas qu’attendre sur une étagère – apporte de la vie.
- ▶ Infrastructure – inclusive – un système.
- ▶ Renouveler – consolider, améliorer.
- ▶ « Significatif » tel que déterminé par l’établissement local. Définition du bas vers le haut. Pertinent (pour l’établissement).
- ▶ Durabilité et faire avancer la pratique muséale.
- ▶ [Les trois sujets] sont de niveaux différents – 2 sont institutionnels, 1 est fonctionnel.
- ▶ **RÉSULTATS**
- ▶ Maintenir ou améliorer leurs capacités – il semble que tout est en panne.
- ▶ Plus d’outils.
- ▶ Davantage en mesure.
- ▶ Intervenants aussi larges que possible.
- ▶ Mesures diverses, mais ne se mesure pas ainsi.
- ▶ Se rapprocher de la population – public traditionnel, catégories jeunes.
- ▶ Limites à la croissance financière – cela suppose-t-il que l’on connaît le pourcentage approprié de financement gouvernemental?
- ▶ 25 p. 100 du financement gouvernemental est le point de rupture (on ne peut obtenir davantage du secteur privé).
- ▶ Certaines communautés n’ont aucun siège social.
- ▶ Manque de compétences en collecte de fonds etc., élargir l’expertise.
- ▶ Doute que la croissance des commanditaires puisse continuer.
- ▶ Attirer de nouvelles voix.
- ▶ Pas fonctionner en solo.
- ▶ Fidélisation du public – nouvelle tarification – clarification.
- ▶ Les musées ne servent pas qu’aux maquettes de Rodin.
- ▶ Bibliothèques – pourquoi l’admission est gratuite?
- ▶ Concurrence pour le personnel avec le gouvernement des TNO – salaires plus élevés. Projets à long terme offrent une continuité.
- ▶ On présume la « gratuité » des services – le gouvernement paie déjà. Il faut informer le public de la valeur des musées – les membres du conseil d’administration aussi – le personnel ne peut pas travailler gratuitement.
- ▶ Semble concentré sur les « visiteurs » comme n’étant pas membres de la communauté – insister sur de nouvelles perspectives à l’intention des publics traditionnels, la conversation sur les parts d’auditoire et de visiteurs traditionnels, y compris les membres.
- ▶ Difficile de travailler année après année – faut poursuivre le travail sur des bases différentes.
- ▶ Changements démographiques. Lors de la Journée des musées de Montréal, 125 000 personnes – on remarque les changements démographiques. Les gens veulent créer des liens avec les collections – les gens montrent de l’intérêt – pourquoi seulement quand l’admission est « gratuite »? Il faut rejoindre les communautés – expliquer que notre rôle – fait partie de la cohésion sociale.

- ▶ Effectuer des enquêtes sur le non-public... Pourquoi ne viennent-ils pas? Qu'est-ce qui les attire? Y a-t-il un problème?
- ▶ Faire plus que des sondages – il faut de véritables partenariats intégrés.
- ▶ Rôle des musées canadiens sur la scène internationale – projeter l'image du Canada à l'étranger – établissement international d'intégration – intégrer entre centres culturels de la C.-B.
- ▶ IL MANQUE – LA CRÉATION DU SAVOIR – LA RECHERCHE – Les musées sont des sources d'information de confiance.
- ▶ Sites d'échange = global et local.
- ▶ Les musées sont socialement responsables d'explorer les problèmes historiques reliés à l'injustice. Interagir avec les communautés que nous desservons.

LA POLITIQUE ET LES PRINCIPES DU PROGRAMME

1. *Devrait-il y avoir des rôles additionnels pour le gouvernement fédéral?*
2. *Quels seraient les avantages d'une éventuelle approche de type « projet multidimensionnel » telle que décrite ci-dessus?*
3. *Quels seraient les inconvénients?*
4. *La capacité de planification et d'évaluation exigée par cette approche est-elle suffisamment développée dans la communauté muséale?*
- 4.1 *Comment peut-on développer ou renforcer une telle capacité?*
 - ▶ La pertinence – des interrelations complexes autour des collections → qui se développent en programmes (et pas seulement en exposition permanente présentée pour une durée prolongée). Mais on peut raconter davantage d'histoires (et plus pertinentes) à tous les niveaux. Utiliser les fonctions de recherche et de préservation afin de rejoindre le public.
 - ▶ Les jardins zoologiques ont aussi besoin de nouveaux marchés et de nouvelles initiatives. En N.-É., les musées ont des expositions animées. Impliquer les enfants, ajouter une touche de spectacle et former le personnel.
 - ▶ Ne pas oublier d'intégrer la technologie. Le Réseau canadien d'information sur le patrimoine (RCIP) a été très utile – accès aux collections en ligne.
 - ▶ Approches stratégiques au développement de collections pancanadiennes.
 - ▶ Valeur pour la communauté – la plupart des musées sont locaux – s'ils n'ont pas de valeur pour la communauté, ils ne survivront pas. Les bibliothèques sont toujours essentielles pour Ottawa. En 2004, Ottawa voulait éliminer le financement des musées, mais la communauté a exprimé leur valeur et les coupures ont été abandonnées. Ne pas oublier de démontrer la valeur et de l'exprimer.
 - ▶ Enjeu global. Quelle est la philosophie du gouvernement fédéral en matière de financement des musées? Contradiction entre la façon actuelle dont les musées sont soutenus à travers le Canada. L'aide fédérale est structurée de façon contradictoire avec la structure des musées.
 - ▶ Révolution en matière de gouvernance – attribuable aux changements corporatifs.
 - ▶ Recherche → communautés autochtones locales – ne convient pas à tous, les différences sont importantes.

- ▶ Il ne faut pas oublier ceux qui ne collectionnent pas – au Québec il n’y en a pas mal. Problématique.
- ▶ Besoin de savoir ... Carence en communication et en information ... Programmes, occasions à saisir, même ce que les autres sont en train de faire.
- ▶ Surveiller les liens et la réévaluation des coûts.
- ▶ #4 intégration, continuum

- ▶ #1 au sens plus large – global. BESOIN D’UN GLOSSAIRE = communautés respectives.
- ▶ Déclarations de principe – sont ce qu’ils sont plutôt que ce qu’ils devraient être. Ajouter l’éducation scientifique et intellectuelle à la liste.

- ▶ #2 traite des éléments manquants.
- ▶ Problème entre l’utilisation du terme communauté aux points 1 et 2 – dans l’un, ce sont des utilisateurs, dans l’autre des visiteurs.
- ▶ Excellence – notez qu’il existe des normes provinciales en la matière.
- ▶ Ajoutez le respect des normes en matière d’éthique.

- ▶ #4 assumez toutes ses fonctions, ajouter l’innovation, la qualité de la relation.
- ▶ Dépend de l’innovation, de la recherche et de l’éventail des fonctions.
- ▶ Collections nationales dans les musées nationaux.
- ▶ Besoin de capacité en terme de conseil – définition des objectifs et mesure des résultats.
- ▶ *Recherche l’intégration des rôles des musées nationaux avec les autres musées. Besoin d’articuler les principes.*
- ▶ Le partenariat, réseau est-il un autre principe de collaboration ?
- ▶ #5 ajouter les responsabilités des musées nationaux et faire de la seconde partie un point distinct.
- ▶ Pourquoi faire ça? – référence à la *Loi sur les musées...* pour le suivi de la part du personnel.
- ▶ Les collections d’importance nationale ne sont pas toutes dans des musées nationaux – il faut les soutenir.
- ▶ Le patrimoine autochtone au #2 – les termes causent problème.
- ▶ Et que dire des collections conservées dans des établissements nationaux... collections entre les mains du gouvernement fédéral.

Quelques suggestions

Vision

La population canadienne et les visiteurs retirent une fierté de l’apprentissage de l’histoire humaine et naturelle de ce pays par l’entremise des collections et des programmes qui reflètent la fierté des citoyens et de la communauté tout en fournissant des preuves physiques et intellectuelles de notre histoire préservées à l’intention des générations à venir.

Résultats

Il faut mesurer la valeur accordée par les visiteurs. Quelle était la valeur de cette exposition?

Quelle était la valeur de ce programme pour nous, opérateurs de musée? Le financement justifiera-t-il l'augmentation de la capacité à offrir des mesures « appropriées » des résultats?

- ▶ #1 – pour l'ensemble de la population. Mesure – par établissement ainsi que plus globalement.
- ▶ Collections – intangible, tradition orale.
- ▶ Résultats clairs, plus positifs, dynamiques, mesurant très fort.
- ▶ #1 enrichissant et attrayant pour les Canadiennes et les Canadiens et (la diversité culturelle).
- ▶ Travailler avec diverses échelles de musées (plutôt que 3 provinces).
- ▶ Accomplir le 4^e pilier dès demain.
- ▶ #2 soutien concret et accru d'un plus grand nombre
- ▶ #3 de mieux assumer leur mission et d'assurer.

Vision

Mieux servir les Canadiennes et les Canadiens et la société en mutation en leur donnant accès à des moyens diversifiés de découvertes et de connaissances de leur patrimoine et d'enrichissement à leur identité.

Principe

Le gouvernement du Canada a la responsabilité de rendre accessible l'expression culturelle comme

un facteur d'enrichissement

ou

un aspect essentiel de la qualité de vie des Canadiennes et des Canadiens.

Les principes sous-jacents aux programmes (pg. 14/16).

Les établissements individuels et le secteur tout entier recherchent continuellement l'excellence et l'innovation.

Le succès des musées dépend : de leur capacité à bien assumer toutes les fonctions muséales, de la qualité de la relation continue entre les activités qui se déroulent « en coulisse » et celles qui se déroulent « à l'avant-scène », et de l'importance de l'innovation.

PARTICIPATION

GROUPE 1

1. ***Enjeux auxquels font face les musées en termes d'augmentation de la participation et de la démonstration de la pertinence.***
 - ▶ Compréhension du public (recherche).
 - ▶ Communication de la pertinence.
 - ▶ Accès (journée portes ouvertes).
 - ▶ *Qualité de la programmation (innovation).
 - ▶ Changement (par toujours les mêmes vieilles choses).
 - ▶ Pas assez ciblé – mandat et ressources centrés sur le mandat.
 - ▶ Pertinence – pas seulement participation – mais aussi plus grande connaissance et compréhension.
 - ▶ *Rechercher les revenus à tout prix entraîne des écarts au mandat et la dispersion.

2. ***Quels types d'activités devraient être appuyées dans le cadre d'un agenda de participation?***
 - ▶ Étude de marché sur le milieu (réseaux, intérêts communs, géographie).
 - ▶ Développement → réalisation → évaluation.
 - ▶ Long terme – plus pertinent, plus de participation.
 - ▶ Soutien au développement de nouvelles approches et programmes plus innovateurs.
 - ▶ Incitatifs aux projets conjoints (si approprié).

3. ***Quelles ressources ou quels outils seraient utiles afin de favoriser l'excellence professionnelle dans ce domaine?***
 - ▶ Centre de documentation virtuelle pour le partage des recherches sur le marché.
 - ▶ Réseau de partage d'information et de pratiques exemplaires.
 - ▶ Tournées d'étude (pour le personnel de différents niveaux).
 - ▶ Information sur les liens entre le patrimoine culturel et la croissance économique, l'innovation et la santé de la communauté et des individus.

4. ***Quels résultats faut-il rechercher et comment doit-on les mesurer?***
 - ▶ Nouveau véhicule pour stimuler la participation du public (médias, partenariats).
 - ▶ Pourcentage pas seulement des nombres.
 - ▶ Sensibilisation (programme, établissement).
 - ▶ Soutien à la communauté (\$, moral, en services, site Web).

PARTICIPATION

GROUPE 2

1. ***Enjeux auxquels font face les musées en termes d'augmentation de la participation et de la démonstration de la pertinence.***
 - ▶ Définition des publics : local et touristique.
 - ▶ Définition de la communauté.
 - ▶ Partenariats : création de partenariats à long terme.
 - ▶ Concept de valeur est plus important que la pertinence.
 - ▶ Les « taux de participation » ne sont pas le seul instrument de la mesure de la valeur.
 - ▶ Les mesures qualitatives sont plus importantes que les mesures quantitatives.
 - ▶ Pas besoin de visiter un musée pour lui accorder une valeur – Collection nationale du Parlement.
 - ▶ Les musées n'ont pas besoin de refléter toutes les cultures de la communauté – ils doivent être accueillants et informatifs pour tous.
 - ▶ Chaque musée fait partie du Canada et raconte une parcelle de notre histoire collective.

2. ***Quels types d'activités devraient être appuyées dans le cadre d'un agenda de participation?***
 - ▶ Partenariats.
 - ▶ Utilisation d'espaces temporaires par les organisations partenaires.
 - ▶ « En coulisses » pour assurer la connaissance et la compétence à améliorer derrière les activités.
 - ▶ Participation.
 - ▶ Développer la capacité en collection de documents.
 - ▶ Financer les phases de développement de la capacité, c.-à-d. 4 ans X financement pour le catalogage = le catalogue complet passe ensuite aux étapes suivantes – programmation, diffusion.
 - ▶ Stages – programme de stage de formation des autochtones.
 - ▶ Le gouvernement finance les associations régionales et provinciales pour développer des trousseaux : comment commercialiser, comment établir des partenariats. Ces trousseaux sont disponibles par région.

3. ***Quelles ressources ou quels outils seraient utiles afin de favoriser l'excellence professionnelle dans ce domaine?***
 - ▶ Partage des pratiques exemplaires; Patrimoine canadien devrait rendre les rapports finaux des projets financés accessibles, les promouvoir et les diffuser activement (AMC/APM).

- ▶ Processus de demande et de financement par paliers (moins coûteux pour les sommes plus modestes).
- ▶ Selon quelles normes sommes-nous évalués? Différence d'échelle et de taille, mais les enjeux et les outils demeurent les mêmes.
- ▶ Sondages ; quels sont les résultats? Comment connaître le milieu? Comment obtenir des ressources pour les petits et moyens établissements – trousseaux régionales, coordination régionale.

4. *Quels résultats faut-il rechercher et comment doit-on les mesurer ?*

- ▶ La population canadienne accorde toujours une valeur à ses musées.
- ▶ Augmentation du nombre de bénévoles = augmentation de la valeur des bénévoles.
- ▶ Le public reflète-t-il le mandat? C.-à-d. les musées ferroviaires attirent les amateurs de trains.
- ▶ ++ nombre de partenariats.
- ▶ ++ diffusion = ++ public.
- ▶ Mesure nationale de la diversité du public – combinée à une mesure collective du public – pas seulement à l'échelle de l'établissement.
- ▶ Mesurer la valeur accordée au musée par la population canadienne? Il faut un sondage à grande échelle.

PARTICIPATION

GROUPE 3

1. *Enjeux auxquels font face les musées en termes d'augmentation de la participation et de la démonstration de la pertinence.*
 - ▶ Rejoindre un public plus large que le public traditionnel.
 - ▶ Le musée doit participer, voire provoquer des débats publics.
2. *Quels types d'activités devraient être appuyées dans le cadre d'un agenda de participation?*
 - ▶ Dissémination de la programmation à l'intérieur et à l'extérieur des murs de l'établissement.
3. *Quelles ressources ou quels outils seraient utiles afin de favoriser l'excellence professionnelle dans ce domaine?*
 - ▶ Soutien à long terme pour la planification des programmes – recherche sur les marchés, tests, rayonnement et diffusion, production.

- ▶ Équipe volante qui collabore avec nous à développer des activités de diffusion et à promouvoir la participation bidirectionnelle.

4 *Quels résultats faut-il rechercher et comment doit-on les mesurer?*

- ▶ Le musée doit devenir un site d'interaction entre les citoyens.
- ▶ La production d'un outil tangible de diffusion vers les autres – études canadiennes, programmes en 12 étapes.
- ▶ Programmes publics fréquentés par un public qui reflète davantage la véritable communauté et ses variantes.
- ▶ Réaffirmer les liens avec la communauté muséale par les connaissances, les succès et les échecs.
- ▶ Nombre d'activités sociales et composition de la diversité.
- ▶ Publications, consultations.
- ▶ # de sondages.
- ▶ Améliorer la capacité des regroupements à communiquer et à disséminer.

PARTICIPATION

GROUPE 4

1. *Enjeux auxquels font face les musées en termes d'augmentation de la participation et de la démonstration de la pertinence.*

- ▶ Le public est roi et maître. La mesure de l'intention de visite devrait donner le « feu vert » à la tenue d'une exposition.
- ▶ Diversité – population asiatique à Calgary : Asiatiques membres du conseil, comité consultatif asiatique, cette année, exposition asiatique.
- ▶ Présence en ligne.
- ▶ Examiner l'étude qui démontre une augmentation graduelle des visites due à l'aspect corporatif du site Web.
- ▶ Pertinence des idées centre de dialogue.
- ▶ Enjeux contemporains – pas nécessairement reliés à la collection.
- ▶ Musées comme lieu de confiance.
- ▶ Question du « décompte » du nombre de visiteurs.
P. ex., nous n'avons pas les statistiques concernant le nombre de visiteurs qui assistent à nos conférences.
- ▶ Visiteurs sur le site Web.
- ▶ Prêts et visiteurs lors d'expositions itinérantes.
- ▶ Question : saisir « ce qui est bon ».
- ▶ Mesurer le succès – « bien public » – pas payant.
- ▶ Recherche.
- ▶ Publications.
- ▶ Questions de capacité.

- ▶ Capacité, pour les enfants, les écoles, de fréquenter les musées.
- ▶ Pertinence (programmation) face aux dépenses engagées.
- ▶ Analyse des risques.
- ▶ Équilibre.
- ▶ Risque plus élevé financé par des valeurs sûres.
- ▶ Sondage auprès des visiteurs.
- ▶ Sondage d'intention de visite.
- ▶ Groupes témoins au sein de nombreuses communautés.
- ▶ Personnel et bénévoles – diversité.
- ▶ « Le visage du musée ».
- ▶ Personnel – vieillissant.
- ▶ Multiplication des tâches, pleine capacité.
- ▶ Besoin d'édifices plus spacieux et de plus de personnel – structure organisationnelle pertinente pour soutenir les relations (visiteurs, groupes, intervenants).
- ▶ Conseil de gouvernance fait partie de la structure destinée à forger et à maintenir les relations.
- ▶ Comités consultatifs.
- ▶ La diversité dans l'ensemble du Canada n'est pas homogène.

2. ***Quels types d'activités devraient être appuyées dans le cadre d'un agenda de participation?***

- ▶ Dialogue.
- ▶ Expositions.
- ▶ Centres d'échange et de compréhension des activités spéciales (soupers et enjeux) « zones franches », terrain d'entente pour rencontrer des programmes d'interprétation.
- ▶ Publications.
- ▶ Programmes d'apprentissage.
- ▶ Formation de stagiaires – renforcement des capacités – conseillers.
- ▶ Accès virtuel – introduction au musée qui enrichit l'expérience.
- ▶ Recherche sur les Premières nations.
- ▶ Jeunes.
- ▶ Services à l'intention du public.
- ▶ Bénévoles.
- ▶ Les technologies de l'information (TI) coûtent \$\$.

3. ***Quelles ressources ou quels outils seraient utiles afin de favoriser l'excellence professionnelle dans ce domaine?***

- ▶ Programmes de formation spécialisée, stages, bourses (CLORE).
- ▶ Conservation et formation.
- ▶ Expérience engageante et enrichissante pour les visiteurs.

- ▶ Renforcer et améliorer la capacité des bénévoles de comprendre le public – également les conservateurs.
 - ▶ *Risque – réduirait-t-on ainsi la capacité de recherche approfondie? – « tape à l’œil » plutôt que différences fermes entre les musées – certains ont plus de ressources, moins de capacité en avant-scène. D’autres sont dans la situation inverse.*
 - ▶ Chaire de muséologie – conservateurs – réseau de partage des ressources.
 - ▶ Rencontres spéciales de partage de l’information.
 - ▶ Centres d’excellence.
 - ▶ Cibler, partager les collections, l’expertise de recherche.
 - ▶ Affichage croisé (université).
 - ▶ Conservateurs invités.
 - ▶ Dotation de conservateurs.
4. ***Quels résultats faut-il rechercher et comment doit-on les mesurer?***
- ▶ Qualitatifs :
 - ▶ publications, articles révisés par les pairs, pages en regard de l’éditorial, évaluation et appréciation, (stages, membres du conseil).
 - ▶ Quantitatifs :
 - ▶ sondages;
 - ▶ achalandage (payant ou non);
 - ▶ diversité;
 - ▶ # de programmes (publics);
 - ▶ # d’expositions;
 - ▶ enquêtes sur le non-public;
 - ▶ nouveaux partenariats et nouvelles collaborations.
 - ▶ Recherche de résultats, que désirez-vous?
 - ▶ Engagement.
 - ▶ Saine gouvernance.
 - ▶ Sentiment d’appartenance à notre musée par de [nouvelles] communautés.
-

PARTICIPATION

GROUPE 5

1. ***Enjeux auxquels font face les musées en termes d’augmentation de la participation et de la démonstration de la pertinence.***

- ▶ Tous les musées désirent augmenter leur nombre de visiteurs.
- ▶ Qualité comparée à la quantité – y a-t-il contradiction?
- ▶ L’engagement et la participation ne sont pas la même chose qu’une visite.

- ▶ La participation est un moyen et non une fin en soi.
- ▶ Développement communautaire?
 - ▶ Aucun antécédent.
 - ▶ Façon de penser – introspective, littéraire, cours d’anglais langue seconde (CALs).
 - ▶ Expérience limitée.
- ▶ Qualité des expositions, des programmes et de l’expérience.
- ▶ Imagination – que peuvent devenir et faire les musées?
- ▶ Changements au sein des bénévoles.
- ▶ Ciblage local et touristique – pousser, tirer.
- ▶ Communauté diversifiée.
- ▶ Cycle des membres agité.
- ▶ Collections riches mais centrées sur un seul message.
- ▶ Qui fera le travail – attirer, retenir. Formation.
- ▶ Besoin de plus de recherche pour produire de nouveaux messages.
- ▶ Musées → centres communautaires.
- ▶ Modèle des bibliothèques – action sécuritaire et sociale.
- ▶ Les musées pourraient jouer un rôle face aux enjeux d’importance contemporaine.

2. ***Quels types d’activités devraient être appuyées dans le cadre d’un agenda de participation?***

- ▶ Développement communautaire :
 - ▶ jouer un rôle;
 - ▶ avoir une identité;
 - ▶ animateur;
 - ▶ planification et implantation;
- ▶ La durabilité ne signifie pas l’autosuffisance.
- ▶ Mobiliser les membres – en faire plus que des payeurs de frais annuels.

3. ***Quelles ressources ou quels outils seraient utiles afin de favoriser l’excellence professionnelle dans ce domaine?***

- ▶ Étude de marché, viendra, ne viendra pas, pourquoi?
- ▶ Expertise en commandite par le secteur privé.
- ▶ Liste de vérification et outils d’évaluation de la pertinence pour la communauté.
- ▶ Mise en réseau des expériences.
- ▶ Association a un rôle à jouer en développement des partenariats et en réseautique.
- ▶ Valider le mouvement bénévole.
- ▶ *Nouvelles expériences de bénévolat – nouveaux types de bénévolat, significatif et souple.*

4. ***Quels résultats faut-il rechercher et comment doit-on les mesurer?***

- ▶ Véritable rôle du centre communautaire et du développement.

- ▶ Engagement plus actif de la part de tous – membres, bénévoles et employés, communauté et visiteurs.
- ▶ Initier, animer, participer, établir des partenariats, soutenir le développement et le changement communautaire.
- ▶ Mesure de la qualité de l'expérience.
- ▶ Les musées doivent refléter les actifs et les besoins de la communauté.

PRÉSERVATION

GROUPE 1

Préservation : définition

- ▶ Stabilisation et conservation des artefacts et des spécimens.
- ▶ Gestion des collections – données.
- ▶ Gestion physique – l’environnement.
- ▶ Recherche et compréhension des collections, interprétation des collections.
- ▶ S’assurer de la présentation et du transport adéquat des collections.

1. *À quels principaux enjeux font face les musées en matière de préservation?*

- ▶ Manque de \$.
- ▶ Personnel – connaissances, temps.
- ▶ Édifices – adéquats, taille, infrastructure.
- ▶ Archivistes (zoos – renseignements sur les collections au sujet des espèces dans le monde). Besoin d’un système national et global d’archivage d’information sur les collections.
- ▶ Nouvelles techniques – ADN, numérique.
- ▶ Augmentation des collections – gestion, espace, reproduction et carences?
- ▶ Diversité de l’expertise spécifique nécessaire à la gestion et à la préservation des collections.
- ▶ Avons-nous des normes acceptées pour l’infrastructure et le traitement?
- ▶ Outils d’évaluation et de gestion des risques – pratiques.
- ▶ Besoins de politiques dans certains cas.

2. *Existe-t-il une solution de rechange au critère d’« intérêt exceptionnel et importance nationale » afin de déterminer le champ d’action du gouvernement dans d’éventuels investissements directs en préservation?*

- ▶ Demander aux « communautés d’intérêt » de définir les artefacts et collections d’importance nationale (décision des pairs, commission, durée du mandat – p. ex. l’Alliance des musées d’histoire naturelle).

3. *Quelles activités devraient être admissibles au financement dans le cadre d’un programme de préservation? Comment justifier le financement de ces activités?*

- ▶ Traitement de conservation et de stabilisation.
- ▶ Évaluation de la santé des collections.
- ▶ Amélioration et évaluation des installations.
- ▶ Édifices conformes aux normes appropriées pour toutes les facettes de la préservation.
- ▶ Gestion, formation et logiciel de réseau d’information.

- ▶ Accès à des fonds pour la recherche par l'entremise du Patrimoine canadien et d'autres sources (Conseil national de recherches du Canada (CNRC), Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) et autres) pour la recherche intellectuelle ou les enjeux portant sur les collections ou la recherche sur le traitement du matériel.
 - ▶ Réseau de partage d'information et d'accès et partage de l'expertise.
 - ▶ Identifier les choses d'importance nationale par la recherche et ensuite les protéger et les préserver.
4. ***De quelle manière le développement continu des compétences et des pratiques professionnelles dans le domaine de la préservation et de la conservation doit-il être soutenu?***
- ▶ Le développement des compétences est nécessaire, mais ce n'est qu'une seule exigence parmi d'autres – infrastructure, emplois.
 - ▶ Besoin de collaborer avec d'autres domaines, d'autres partenaires afin d'avoir accès et de développer ces exigences – par exemple : entente fédérale et provinciale sur les infrastructures – Patrimoine canadien pourrait agir comme médiateur.
- 4.1 ***Est-ce que des stages offerts par les établissements de plus grande taille seraient efficaces?***
- ▶ Oui – rémunérés – début ou milieu de carrière.
- 4.2 ***Pour les établissements de plus petite taille, est-ce qu'on devrait mettre plus d'accent sur les projets de groupe menés par les associations de musées ou autres organismes similaires (p. ex. des projets de documentation des collections dans plusieurs établissements à la fois)?***
- ▶ Oui, en visant éventuellement des normes acceptées et l'excellence.
 - ▶ Accréditation des musées et du personnel.
- 4.3 ***Le programme de bourses offert par le Ministère, par l'entremise de l'Association des musées canadiens, est actuellement sous-utilisé. De quelle manière ce programme peut-il être amélioré de façon à le rendre plus utile?***
- ▶ Augmentation de l'importance des subventions, de l'amélioration des structures, viser le milieu de carrière et cibler davantage pour donner plus de valeur.
- 4.4 ***Quelles autres formes d'appui peuvent être fournies afin de répondre aux besoins en matière de perfectionnement professionnel?***
- ▶ Quels sont les besoins? – avoir accès aux besoins – besoins différents pour différents groupes – impact des changements technologiques.

- ▶ Partenariat avec d'autres organisations.
 - ▶ Activités de développement professionnel plus structurées offertes par les organismes nationaux.
 - ▶ Renforcer la base de connaissances sur laquelle la formation s'appuie (recherche).
5. ***Étant donné que la préservation est une tâche qui n'est jamais terminée, comment pourrions-nous savoir si notre démarche est un succès? Comment devrions-nous mesurer les résultats?***
- ▶ Améliorer la qualité de la préservation des objets et des collections d'importance nationale.
 - ▶ Partenariats.
 - ▶ Sensibilisation.
 - ▶ Information.
 - ▶ Niveau de recherche.

PRÉSERVATION GROUPE 2

FIXER DANS LE TEMPS

Le terme « PRÉSERVATION » est trop restrictif – le terme HÉRITAGE convient mieux.

1. ***À quels principaux enjeux font face les musées en matière de préservation?***
 - ▶ Manque de ressources.
 - ▶ Espaces de rangement standard des musées.
 - ▶ Restaurateur – Préservation :
 - ▶ conservation préventive;
 - ▶ éducation;
 - ▶ *préservation des connaissances corporatives et de la mémoire institutionnelle;*
 - ▶ *« règles de conservation des documents papiers »;*
 - ▶ *les recherches continues sur les collections et la documentation.*
2. ***Existe-t-il une solution de rechange au critère d'« intérêt exceptionnel et importance nationale » afin de déterminer le champ d'action du gouvernement dans d'éventuels investissements directs en préservation?***
 - ▶ Plusieurs musées ont des éléments de collection qui ont une importance nationale ou internationale. La définition courante semble satisfaire en attendant une conférence ou table ronde regroupant des chercheurs, des conservateurs et des philosophes.
5. ***Quelles activités devraient être admissibles au financement dans le cadre d'un programme de préservation? Comment justifier le financement de ces activités?***

- ▶ Éducation – conservation préventive.
 - ▶ Restauration de base.
 - ▶ Lignes directrices – peindre ou ne pas peindre;
faire fonctionner ou ne pas faire fonctionner.
 - ▶ Environnements de présentation.
 - ▶ ENTREPOSAGE.
 - ▶ Gestion des collections.
 - ▶ Institut canadien de conservation (ICC) – rôle accru \$.
 - ▶ RCIP rôle accru \$.
4. ***De quelle manière le développement continu des compétences et des pratiques professionnelles dans le domaine de la préservation et de la conservation doit-il être soutenu?***
- 4.1 ***Est-ce que des stages offerts par les établissements de plus grande taille seraient efficaces?***
- ▶ Oui, mais l'argent doit y être sans gêner le musée hôte. Aussi, une partie du stage doit s'effectuer en établissement de plus petite envergure. Modèle du programme Getty.
- 4.2 ***Pour les établissements de plus petite taille, est-ce qu'on devrait mettre plus d'accent sur les projets de groupe menés par les associations de musées ou autres organismes similaires (p. ex. des projets de documentation des collections dans plusieurs établissements à la fois)?***
- ▶ Oui, mais en mettant de l'emphase sur les normes et les troussees plutôt que sur la réalisation. Les établissements doivent prendre leurs responsabilités.
- 4.3 ***Le programme de bourses offert par le Ministère, par l'entremise de l'Association des musées canadiens, est actuellement sous-utilisé. De quelle manière ce programme peut-il être amélioré de façon à le rendre plus utile?***
- ▶ Concept intéressant, mais le pourcentage d'exigences n'est pas à la portée de tous les budgets et de tous les efforts de financement.
- 4.4 ***Quelles autres formes d'appui peuvent être fournies afin de répondre aux besoins en matière de perfectionnement professionnel?***
- ▶ Si les emplois valent la peine, le développement professionnel suivra et durera plus longtemps. On en parle sous le point traitant de la durabilité.

5. ***Étant donné que la préservation est une tâche qui n'est jamais terminée, comment pourrions-nous savoir si notre démarche est un succès? Comment devrions-nous mesurer les résultats?***

- ▶ Capable de compléter davantage de stages durant le processus.
- ▶ Un plus grand nombre d'établissements pratiquent la préservation.

PRÉSERVATION

Groupe 3

1. ***À quels principaux enjeux font face les musées en matière de préservation?***

- ▶ Expertise – capacités, stages, travail dans l'ombre.
- ▶ Espaces dans les installations.
- ▶ Gestion du risque.
- ▶ Manque de \$ – matériaux, attirer des professionnels.
- ▶ Contrôle environnemental.
- ▶ Travaux en souffrance.

2. ***Existe-t-il une solution de rechange au critère d'« intérêt exceptionnel et importance nationale » afin de déterminer le champ d'action du gouvernement dans d'éventuels investissements directs en préservation?***

- ▶ Collaboration avec les établissements – définir ce qui a de la valeur.
- ▶ Parle-t-on ici de certification? Combien ça coûte? Combien? Matrices locales et régionales.
- ▶ Argument défendu par les établissements.
- ▶ Valeurs uniques et particulières dans l'histoire canadienne – p. ex. éviter de collectionner des antiquités européennes.
- ▶ Les sujets des collections doivent être pertinents ou une collection canadienne d'art italien.

3. ***Quelles activités devraient être admissibles au financement dans le cadre d'un programme de préservation? Comment justifier le financement de ces activités?***

- ▶ Achat d'équipement, TI (modèle du Yukon).
- ▶ Formation.
- ▶ Financement des centres régionaux d'expertise en conservation – installations autonomes ou existantes au sein des musées nationaux. Devrait faire partie de leur mandat (offrir la formation et les conseils).
- ▶ Changer le titre de Préservation pour Collection, y inclure la recherche physique et intellectuelle, centre de recherche.
- ▶ Documentation – paysages, sentiers et plans culturels.
- ▶ Éducation du public – ICC, aussi local.

- ▶ Médias locaux, câblodiffuseurs, écoles pour présentations – que faire durant l’hiver?
4. ***De quelle manière le développement continu des compétences et des pratiques professionnelles dans le domaine de la préservation et de la conservation doit-il être soutenu?***
- 4.1 ***Est-ce que des stages offerts par les établissements de plus grande taille seraient efficaces?***
- ▶ Oui – échelle régionale – installations comparatives – collections pertinentes.
 - ▶ Échanges professionnels – programme.
 - ▶ Visée à plus court terme – 1 à 2 mois – plutôt qu’une année complète.
- 4.2 ***Pour les établissements de plus petite taille, est-ce qu’on devrait mettre plus d’accent sur les projets de groupe menés par les associations de musées ou autres organismes similaires (p. ex. des projets de documentation des collections dans plusieurs établissements à la fois)?***
- ▶ Oui.
- 4.3 ***Le programme de bourses offert par le Ministère, par l’entremise de l’Association des musées canadiens, est actuellement sous-utilisé. De quelle manière ce programme peut-il être amélioré de façon à le rendre plus utile?***
- ▶ Plus de publicité. Plus de souplesse.
- 4.4 ***Quelles autres formes d’appui peuvent être fournies afin de répondre aux besoins en matière de perfectionnement professionnel?***
- ▶ Mentorat – téléphonique, face à face, sur place.
 - ▶ Divers niveaux.
 - ▶ Visites d’étude.
 - ▶ Équipe volante – Conseil canadien.
 - ▶ Rôle de l’AMC à la conférence.
 - ▶ Soutien audiovisuel – multimédia.
5. ***Étant donné que la préservation est une tâche qui n’est jamais terminée, comment pourrions-nous savoir si notre démarche est un succès? Comment devrions-nous mesurer les résultats?***
- ▶ Pourrait être un gabarit de groupe – développement de la capacité.
 - ▶ Évaluation des besoins.
 - ▶ Développement d’un plan à long terme.
 - ▶ Mesure annuelle des progrès, c.-à-d. le nombre d’objets, de collections ou en inventaire.

- ▶ Entraîne une plus grande utilisation des collections sous juridiction publique.
- ▶ Plus grande participation.

PRÉSERVATION

GROUPE 4

1. *À quels principaux enjeux font face les musées en matière de préservation?*

- ▶ Manque d'accès à l'expertise, aux fournitures et à la capacité.
- ▶ Taille et collections.
- ▶ Connaissance de la condition.
- ▶ Installation – état physique.
- ▶ Confusion dans le mandat de collection – collection ad hoc.
- ▶ Besoin de procédures, d'implantation et de cadre de travail pour la préservation.
- ▶ Emplois contractuels, courts termes, projets.
- ▶ Manque d'importance accordée aux soins et à la préservation des collections.
- ▶ Priorité maternelle plutôt qu'opérationnelle.
- ▶ La conservation n'est pas à la mode.
- ▶ Négligence lente et sournoise.
- ▶ Aucun \$\$ pour les fournitures de conservation.
- ▶ Coupures dans les services de conseil offerts aux provinces.
- ▶ La conservation est sujette aux coupures.
- ▶ Réductions de l'ICC dans la diffusion et les services à la communauté.

2. *Existe-t-il une solution de rechange au critère d'« intérêt exceptionnel et importance nationale » afin de déterminer le champ d'action du gouvernement dans d'éventuels investissements directs en préservation?*

- ▶ Une option – la pertinence pour la communauté.
- ▶ Pertinence pour l'organisation et son mandat.

3. *Quelles activités devraient être admissibles au financement dans le cadre d'un programme de préservation? Comment justifier le financement de ces activités?*

- ▶ Financement des activités.
- ▶ Conservation de l'AMP afin de rejoindre le développement et les conseils professionnels.
- ▶ Renforcer et récompenser les normes de préservation.
- ▶ Formation et accompagnement des bénévoles.
- ▶ Compétences en conservation préventive.
- ▶ Préservation des collections intangibles, audio et numérisées.
- ▶ Achat en gros de fournitures.
- ▶ Consultations et évaluation sur place → planification et fournitures.

4. ***De quelle manière le développement continu des compétences et des pratiques professionnelles dans le domaine de la préservation et de la conservation doit-il être soutenu?***
- ▶ AMP.
 - ▶ Embaucher des finissants.
 - ▶ Stages pour étudiants.
 - ▶ Mentorat – face à face ou en ligne.
 - ▶ Courtier d’expertise (reliant les parcs, les universités, les musées provinciaux, le secteur privé et la communauté muséale).
 - ▶ Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) comme partenaire en emploi et en stages.
- 4.2 ***Pour les établissements de plus petite taille, est-ce qu’on devrait mettre plus d’accent sur les projets de groupe menés par les associations de musées ou autres organismes similaires (p. ex. des projets de documentation des collections dans plusieurs établissements à la fois)?***
- ▶ Oui.
- 4.3 ***Le programme de bourses offert par le Ministère, par l’entremise de l’Association des musées canadiens, est actuellement sous-utilisé. De quelle manière ce programme peut-il être amélioré de façon à le rendre plus utile?***
- ▶ Lignes directrices trop restrictives.
 - ▶ Admissibles – sous-traitants, pas l’employé à temps plein.
 - ▶ Doit refléter les membres de la communauté muséale – temps partiel, contractuels, saisonniers.
 - ▶ Augmenter le salaire minimum.
- 4.4 ***Quelles autres formes d’appui peuvent être fournies afin de répondre aux besoins en matière de perfectionnement professionnel?***
- ▶ AMP offre à l’échelle régionale :
 - ▶ contenu de l’ICC (sous licence);
 - ▶ les travailleurs autonomes de musées ont aussi besoin de l’accès;
 - ▶ consultations et évaluations sur place;
 - ▶ \$ pour embaucher des conservateurs locaux pour la formation;
 - ▶ plans de développement.
5. ***Étant donné que la préservation est une tâche qui n’est jamais terminée, comment pourrions-nous savoir si notre démarche est un succès? Comment devrions-nous mesurer les résultats?***
- ▶ Création et utilisation de politiques d’accès et de retraits.

- ▶ Priorités de conservation dans la planification organisationnelle.
- ▶ Amélioration des aires d'entreposage.
- ▶ Utilisation de matériel et de pratiques de conservation approuvés.
- ▶ AMP + la direction des musées font rapport des réalisations dans le domaine de la conservation dans le cadre des pratiques de gouvernance = mesure de redevabilité.
- ▶ Offre locale de développement professionnel en conservation : quantité, régions, établissements, fréquence et enjeux.
- ▶ Évaluation des résultats des établissements.

PRÉSERVATION

GROUPE 5

1. *À quels principaux enjeux font face les musées en matière de préservation?*

- ▶ Contrôle de l'environnement.
- ▶ Entreposage approprié (espace).
- ▶ Entrée et retraçage des données (multimédia) : actifs numériques.
- ▶ Quels sont les outils de préservation?
- ▶ Centres d'excellence.
- ▶ Partage de l'expertise.
- ▶ Politiques de collection.
- ▶ Négligence de la gouvernance.
- ▶ Évaluation, croissance et émondage.

2. *Existe-t-il une solution de rechange au critère d'« intérêt exceptionnel et importance nationale » afin de déterminer le champ d'action du gouvernement dans d'éventuels investissements directs en préservation?*

- ▶ CEBC ← → ICC.
- ▶ + d'investissements en présentation.
- ▶ Comment reconnaître les objets « d'intérêt national » hors des musées nationaux?
- ▶ Financement à la préservation, au maintien et à la rationalisation.

3. *Quelles activités devraient être admissibles au financement dans le cadre d'un programme de préservation? Comment justifier le financement de ces activités?*

- ▶ Évaluation et gestion des risques.
- ▶ Évaluation des collections.
- ▶ Renouvellement et construction de systèmes environnementaux pour les édifices et les aires d'entreposage.
- ▶ Rationaliser (macro) les besoins présents et ceux des nouveaux musées.
- ▶ Catastrophes naturelles.

4. ***De quelle manière le développement continu des compétences et des pratiques professionnelles dans le domaine de la préservation et de la conservation doit-il être soutenu?***

- ▶ Formation, mentorat, stages.
- ▶ Partage d'expertise des plus grands établissements avec les plus petits (bidirectionnel).
- ▶ [Les points de vue varient selon la taille des musées].
- ▶ Pertinence au secteur selon la taille p, m ou g.

4.3 ***Le programme de bourses offert par le Ministère, par l'entremise de l'Association des musées canadiens, est actuellement sous-utilisé. De quelle manière ce programme peut-il être amélioré de façon à le rendre plus utile?***

- ▶ Communications?
- ▶ Admissibilité?

4.4 ***Quelles autres formes d'appui peuvent être fournies afin de répondre aux besoins en matière de perfectionnement professionnel?***

- ▶ Sensibiliser à l'esprit de professionnalisme des musées.
- ▶ Formation en gestion.
- ▶ Compétences spécialisées : TI, conservation.

5. ***Étant donné que la préservation est une tâche qui n'est jamais terminée, comment pourrions-nous savoir si notre démarche est un succès? Comment devrions-nous mesurer les résultats?***

- ▶ Quantifier l'importance du risque (évaluation, examen stratégique national) et la valeur des collections.
- ▶ Minimiser les risques (réalité?).
- ▶ Prendre des décisions pour mieux utiliser les \$.
- ▶ = niveau de soins.
- ▶ + d'indicateur d'accès public.
- ▶ + d'évaluation des soins par rapport au mandat.
- ▶ Communiquer et répondre aux intervenants.
- ▶ Héritage.
- ▶ Preuves entourant les collections, les risques et la rationalisation.

DURABILITÉ

GROUPE 1

1. ***À quels principaux enjeux font face les musées en matière de durabilité?***

- ▶ Manque de financement durable.
 - ▶ Gestion et gouvernance – besoin de mettre les compétences à niveau.
 - ▶ Concurrence pour l’emploi du temps des personnes.
 - ▶ Infrastructures vieillissantes.
 - ▶ Maintenir le rythme des changements démographiques.
 - ▶ Les établissements sont trop isolés les uns des autres – tous devraient apprendre des autres et former des partenariats.
 - ▶ Impact de la nouvelle réglementation.
 - ▶ Besoin de se donner l’autorisation – **ACTIF PLUTÔT QUE PASSIF.**
 - ▶ Amateur → professionnel dans la gestion de nos affaires.
2. ***Quels rôles additionnels le gouvernement fédéral pourrait-il jouer en matière de durabilité sans toutefois assumer la responsabilité des coûts d’opération?***
- ▶ Écoles de gestion (toutes disciplines confondues).
 - ▶ Financement de projet pour viser l’autosuffisance.
 - ▶ Visites d’étude.
 - ▶ Promouvoir les programmes et les ressources déjà mis en place.
 - ▶ Produire un guide des programmes et des ressources.
 - ▶ Promouvoir et représenter la communauté muséale auprès des autres ministères fédéraux afin d’avoir accès à d’autres programmes et d’autres sources de financement.
 - ▶ Aider l’AMC à développer un programme de mentorat.
 - ▶ Incitez les communautés pertinentes et les communautés à collaborer afin de résoudre des enjeux communs.
- 2.1 ***Les incitatifs aux dons testamentaires stimulerait-ils les dons additionnels?***
- ▶ Oui.
3. ***Le Ministère pourrait-il apporter des modifications aux programmes Espaces culturels et de consolidation des arts et du patrimoine (PCAPC) afin de les rendre plus efficaces?***
- ▶ Les formulaires sont trop complexes pour certains établissements.
 - ▶ Délais de décisions plus efficaces (PLUS COURTS).
 - ▶ Clarification des priorités.
 - ▶ Financer les études – mais aussi besoin d’implantation du financement.
 - ▶ Manque de fonds disponibles.
 - ▶ La « nouveauté » préséance sur les éléments « mis en place » (« mise à niveau »).
 - ▶ Doit inclure les programmes d’efficacité énergétique.
4. ***De quelle façon doit-on mesurer la durabilité?***
- ▶ % des dépenses en frais fixes par rapport à la création, l’innovation et les programmes, la croissance et les connaissances pertinentes.
 - ▶ Revenus = ou < dépenses.

- ▶ Mettre en vigueur la phrase #3.
- ▶ Indice de durabilité de Statistique Canada.

DURABILITÉ

GROUPE 2

1. *À quels principaux enjeux font face les musées en matière de durabilité?*

- ▶ Principes (infrastructure, communautés) ne correspondent pas aux suggestions (les questions portent toutes sur les finances).
- ▶ Globalement, les dons testamentaires ne sont pas le remède miracle :
 - ▶ l'aspect financier n'est qu'une facette de la durabilité;
 - ▶ si la fondation est petite (50 000 \$ à 100 000 \$) les intérêts sont insignifiants;
 - ▶ il faut mettre les ressources en commun pour en maximiser les intérêts.
- ▶ Approche à volets multiples pour la durabilité.
- ▶ Concurrence pour le financement – entre les secteurs, c.-à-d. la santé – et à l'intérieur du secteur – # d'établissements.
- ▶ Différentes législations – l'Alberta peut financer ses musées par la loterie et les appareils de loterie vidéo.
- ▶ Personne n'a les compétences pour faire une planification et établir un plan d'affaires à long terme.
- ▶ Résistance (peur) des « gestionnaires culturels » au sein du réseau.
- ▶ Manque de leadership au sein du conseil d'administration et de la direction :
 - compétences centrales;
 - structure de gouvernance.
- ▶ Patrimoine canadien a déjà rendu des fonds disponibles pour ce faire (planification stratégique, gouvernance).
- ▶ Campagne nationale de commercialisation des musées – participation pour les musées – programme non relié à une journée spécifique comme la Journée des musées. Découvrez vos racines – emphase sur les enfants – AMC?
- ▶ Cotisation des membres non imposable – modèle québécois.

2. *Quels rôles additionnels le gouvernement fédéral pourrait-il jouer en matière de durabilité sans toutefois assumer la responsabilité des coûts d'opération?*

2.1 *Les incitatifs aux dons testamentaires stimuleraient-ils les dons additionnels?*

- ▶ L'idée de chaires – par exemple AGO – chaire de recherche ou de conservation. Approche multidimensionnelle requise.
- ▶ *Si on peut utiliser les dons testamentaires pour embaucher des spécialistes de la collecte de fonds en coulisse – oui.*

- ▶ Collecte de fonds → 3 ans – échelle descendante – pour augmenter la capacité de récolter des fonds.
- ▶ Besoin de champions – comme les universités utilisent leurs diplômés – relations communautaires.
- ▶ Président honoraire d’organisations – musées en général.
- ▶ Relier la participation aux musées.
- ▶ Don Cherry – le Temple de la renommée du hockey est un musée.
- ▶ Joanie Mitchell – exemple – Saskatoon – Mendel.
- ▶ Les musées sont perçus comme étant des autorités – ils n’ont pas perdu leur crédibilité comme d’autres secteurs. Nous devons nous servir de cette crédibilité que pour aller chercher des appuis.
- ▶ Leadership dans la communauté de la part des directeurs de musée.

3. ***Le Ministère pourrait-il apporter des modifications aux programmes Espaces culturels et de consolidation des arts et du patrimoine (PCAPC) afin de les rendre plus efficaces?***

- ▶ Améliorez.
- ▶ Besoin de niveaux multiples.
- ▶ Lien avec les programmes d’implantation.

4. ***De quelle façon doit-on mesurer la durabilité?***

- ▶ Nous sommes ouverts.
- ▶ Sur plusieurs années.
- ▶ Le personnel et le conseil d’administration sont capables d’assumer ce rôle.
- ▶ Exige une continuité :
évaluation des besoins;
planification;
implantation.
Vérifications et mesures à chacune des étapes.

DURABILITÉ

GROUPE 3

1. ***À quels principaux enjeux font face les musées en matière de durabilité?***

- ▶ Manque d’intégration des initiatives sociales et économiques plus larges.
- ▶ Pas sur l’agenda municipal politique santé et éducation.
- ▶ Capacité de lobbying et d’établir la valeur marchande.
- ▶ Nous ne célébrons pas nos succès.
- ▶ Croissance des collections combinée à un déclin du financement (coût de la vie).
- ▶ Perte de personnel et de leur savoir.

- ▶ Numérique et multimédia.
 - ▶ Concurrence accrue.
 - ▶ Manque de pertinence, d'innovations et de renouvellement des infrastructures.
2. ***Quels rôles additionnels le gouvernement fédéral pourrait-il jouer en matière de durabilité sans toutefois assumer la responsabilité des coûts d'opération?***
- ▶ Dons testamentaires et jumelage – développer les compétences en gestion financière.
 - ▶ Commanditer des chaires de recherche et de conservateurs.
 - ▶ Centres d'excellence.
 - ▶ Communication de la valeur des musées.
 - ▶ Long terme – minimum trois ans.
3. ***Le Ministère pourrait-il apporter des modifications aux programmes Espaces culturels et de consolidation des arts et du patrimoine (PCAPC) afin de les rendre plus efficaces?***
- ▶ Définis par l'établissement.
 - ▶ Faire le pont (décaler) les retraites du personnel.
4. ***De quelle façon doit-on mesurer la durabilité?***
- ▶ Doit se faire dans un contexte à long terme.
 - ▶ Développer un indice de durabilité :
 - aucun déficit et le budget doit suivre le cours de l'inflation;
 - état des infrastructures;
 - rapport des dons testamentaires, des revenus autonomes et des fonds publics;
 - contribuer à la recherche et aux programmes;
 - démographie;
 - diversité;
 - poursuite du mandat;
 - risques et normes concernant les collections;
 - achalandage;
 - sondage sur la satisfaction des visiteurs;
 - sensibilisation du public.

DURABILITÉ

GROUPE 4

1. ***À quels principaux enjeux font face les musées en matière de durabilité?***

- ▶ Inégalité d'accès aux services et aux programmes de soutien (équipe volante) entre le patrimoine et les arts.
 - ▶ Manque de planification à long terme.
 - ▶ Gouvernance faible et inefficace.
 - ▶ Manque d'expertise en matière financière.
 - ▶ Trop d'argent est impliqué dans les projets – déstabilise les établissements, AMP).
 - ▶ Personnel à tout faire → bénévoles.
 - ▶ Syndrome latent d'évitement des bénévoles.
 - ▶ Manque d'imagination – « les bonnes vieilles méthodes » face aux nouveaux problèmes et risques.
 - ▶ Absence de financement prévisible → planification.
 - ▶ Incapacité à soutenir et à retenir du nouveau personnel professionnel. Rémunération.
 - ▶ Programmes limités par les critères et les durées de financement → profondeur, qualité et résultats durables (c.-à-d. significatifs).
2. ***Quels rôles additionnels le gouvernement fédéral pourrait-il jouer en matière de durabilité sans toutefois assumer la responsabilité des coûts d'opération?***
- ▶ Soutien à long terme aux initiatives spéciales.
 - ▶ Plans de financement de l'implantation et de l'évaluation des projets.
 - ▶ AMP – finance les initiatives destinées au développement professionnel et aux trousseaux d'outils afin d'aider les établissements (planification financière, plans d'affaires).
 - ▶ Faciliter l'identification de partenariats (RHDCC → jeunes et étudiants, stages, remplacements durant l'été).
 - ▶ Soutenir un Forum d'échange entre les AMP au sujet des priorités et des projets partagés pertinents de part et d'autre.
- 2.1 ***Les incitatifs aux dons testamentaires stimuleraient-ils les dons additionnels?***
- ▶ Oui – effet de levier provincial additionnel. Secteur privé, fondations et sources philanthropiques et individuelles.
 - ▶ Égalité d'accès entre les musées patrimoniaux et les musées d'art (ce n'est pas le cas présentement).
3. ***Le Ministère pourrait-il apporter des modifications aux programmes Espaces culturels et de consolidation des arts et du patrimoine (PCAPC) afin de les rendre plus efficaces?***
- ▶ Nouvelles lignes directrices.
 - ▶ Délai plus court entre le dépôt de la demande et l'approbation du financement disponible.
 - ▶ *Merci de rendre les AMP admissibles (PCAPC).*

4. *De quelle façon doit-on mesurer la durabilité?*

- ▶ Plans à long terme mis en place (3 à 5 ans, 5 à 10 ans).
- ▶ Sources de financement diversifiées et prévisibles.
- ▶ Pratiques de gouvernance efficaces (rapports, transparence et redevabilité).
- ▶ Création de partenariats stratégiques.
- ▶ Faire plus que rencontrer ses frais.
- ▶ Plan de relève.
- ▶ Capacité de prendre et de gérer les risques.
- ▶ Rétention et remplacement du personnel, des bénévoles et (ou) de l'expertise professionnelle.
- ▶ *Soutien de la communauté (membres, commanditaires, bénévoles, interaction).*
- ▶ Assumer le rôle de leader.
- ▶ Acquisition des compétences centrales (tous les aspects du fonctionnement d'un musée).
- ▶ Innovation : solution de problèmes liés à la création.

DURABILITÉ

GROUPE 5

1. *À quels principaux enjeux font face les musées en matière de durabilité?*

- ▶ Manque de reconnaissance de la profession et des institutions appréciées exigeant du personnel professionnel – impact sur la durabilité, la dotation de personnel et la relève.
- ▶ \$\$\$
- ▶ Réduction du personnel.
- ▶ Relève.
- ▶ Les gestionnaires d'arts se croient vraiment trop bons pour nous.
- ▶ Besoin de super héros, hommes et femmes.
- ▶ Entretien des édifices neufs et existants.
- ▶ Protection inadéquate des collections.
- ▶ Carence dans la commercialisation au sujet de la pertinence et de l'importance des musées est un des facteurs de stagnation de l'achalandage.
- ▶ Concurrence au sein du secteur.
- ▶ Apprécié, mais ni visité, ni appuyé.
- ▶ Au Canada, les dons sont répartis ainsi :

| | |
|-----------------------------|-------|
| organisations religieuses | 50 %; |
| soins de santé | 8 %; |
| éducation | 19 %; |
| services sociaux | 21 %; |
| autres (dont le patrimoine) | 2 %; |

- ▶ Les dons proviennent de :

| | |
|--------------|-------|
| personnes | 70 %; |
| corporations | 18 %; |
| fondations | 12 %. |

Source : Imagine.

2. ***Quels rôles additionnels le gouvernement fédéral pourrait-il jouer en matière de durabilité sans toutefois assumer la responsabilité des coûts d'opération?***

- ▶ Soutien à long terme à la planification – recherche.
- ▶ Programme de sensibilisation générale au patrimoine, aux musées et aux galeries dans tous les ministères.

2.1 ***Les incitatifs aux dons testamentaires stimuleraient-ils les dons additionnels?***

- ▶ OUI SI LE JUMELAGE DES FONDS EST PERMIS.

3. ***Le Ministère pourrait-il apporter des modifications aux programmes Espaces culturels et de consolidation des arts et du patrimoine (PCAPC) afin de les rendre plus efficaces?***

- ▶ Oui, SCC – emphase sur la préservation et sur l'accès.
- ▶ Développement de la capacité – oui.

4. ***De quelle façon doit-on mesurer la durabilité?***

- ▶ Capacité de rencontrer les buts et objectifs établis.

EXTRAITS DES RAPPORTS

PARTICIPATION

- ▶ *Distinguer la participation et la pertinence – ce sont deux choses distinctes et l'une ne mesure pas l'autre.*
- ▶ La programmation doit correspondre à la volonté d'exploration du public.
- ▶ L'étude de marché effectuée par un milieu – regroupe plusieurs musées et communautés.
- ▶ Lien vers les moteurs culturels et économiques (Richard Florida).
- ▶ Ne pas entreprendre de vastes mesures impossibles à contrôler.
- ▶ Demander à une agence importante de mener une étude nationale sur la démographie.
- ▶ Équipe volante – accès équitable pour le patrimoine.
- ▶ Démontrer que les musées sont une dépense justifiable pour les fonds publics.
- ▶ Musées = confiance = centres d'interaction communautaire.
- ▶ Augmenter les budgets de communication.
- ▶ « Objets significatifs » = ensemble des collections du pays = national.

Utiliser le terme « héritage » – Assurer notre héritage – plutôt que le terme préservation.

Le développement professionnel fait partie de la durabilité.

Question de l'accréditation.

(Réglementée par l'état ou autoréglémentée).

Le gouvernement ne règlemente (par exemple) que dans les cas où il y a risque de perte de vie.

Le programme d'indemnisation comporte des normes auxquelles il faut adhérer à cause des risques. Le CCIP a aussi des normes d'homologation.

Le multimédia représente une menace? La menace vient du problème de durabilité causé par les frais de fonctionnement. On peut se procurer l'équipement mais aucun soutien n'est offert pour le fonctionnement. Il faut choisir ailleurs entre des approches traditionnelles et le multimédia à cause des coûts inhérents qui ne peuvent être couverts.