



Patrimoine  
canadien

Canadian  
Heritage



Vers une nouvelle politique muséale

# Guide de discussion

Canada 



Vers une nouvelle politique muséale

# **Guide de discussion**



© Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada 2005

No de catalogue CH4-95/2005

ISBN 0-662-69100-8



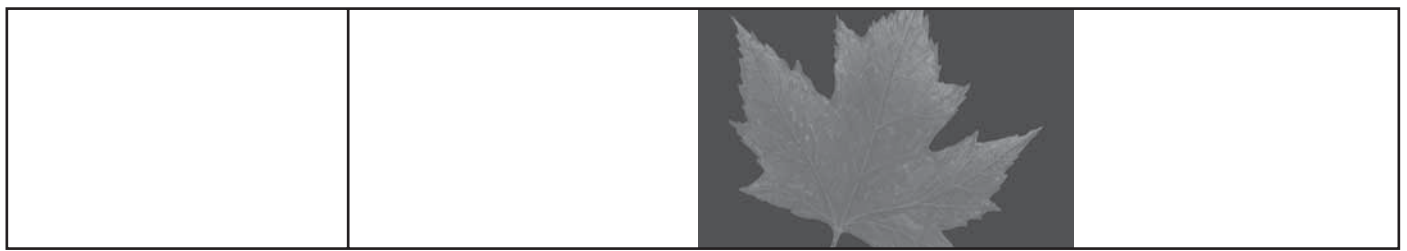
## INTRODUCTION

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 humaines. Pour assumer ce rôle, les musées demandent l'appui de tous les paliers de gouvernement, des bénévoles, du secteur privé et des millions de visiteurs qui tirent profit des services qu'ils offrent.

Depuis la première politique fédérale globale exposée en 1972, la communauté muséale canadienne a évolué. Elle comprend les musées nationaux, les musées provinciaux et d'autres collections importantes, les institutions intermédiaires des centres régionaux, des centres culturels autochtones et de petites institutions communautaires qui sont l'expression, à l'échelle locale, des forces qui ont façonné le Canada. Chaque segment du secteur a un rôle à jouer dans « l'écologie » du patrimoine canadien et chacun de ces segments doit faire face à des enjeux uniques.

L'appui que le gouvernement du Canada offre aux musées est régi par une politique vieille de quinze ans. Depuis ce temps, les musées ont fait face à de nouveaux défis sur le plan leur programmation publique. La société canadienne a changé, de nouvelles technologies ont vu le jour, les modèles de consommation culturelle se sont transformés, de nouveaux partenariats avec la société civile ont été établis, de nouvelles tendances concernant le bénévolat se sont dessinées et les attitudes envers les institutions publiques ont évolué. En outre, le gouvernement du Canada s'est engagé à accroître la participation des peuples autochtones dans le processus d'élaboration des politiques.

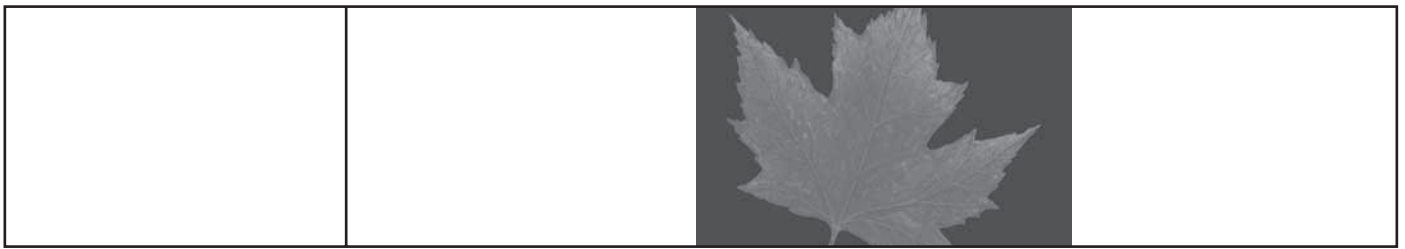
Parallèlement, plusieurs des enjeux auxquels les musées sont confrontés sont restés les mêmes : les collections doivent être conservées dans des conditions ambiantes qui favorisent leur préservation à long terme, les bâtiments qui abritent les musées doivent être entretenus et les collections doivent être documentées et comprises pour servir de fondement à la programmation publique ou à la recherche. Les collections sont dynamiques et cette réalité constitue à la fois un défi et une occasion : un défi en ce qui concerne les coûts qui augmentent au



fil du temps et une occasion en ce qui concerne le renouvellement des programmes publics dans les institutions en utilisant du matériel provenant de nouvelles sources afin de suivre l'évolution des besoins du public.

Le ministère du Patrimoine canadien élabore une nouvelle politique pour aider les musées à faire face aux enjeux auxquels ils sont confrontés et pour mobiliser l'appui dont ils ont besoin de la part de toutes les parties intéressées. Ce document de travail vise à favoriser la discussion sur des questions clés qui pourraient être abordées dans la nouvelle politique. Il a été élaboré suite à des consultations et des recherches, notamment des sondages auprès du public, des discussions à la fois avec des membres individuels de la communauté muséale et des organismes représentatifs, des sondages réalisés dans le cadre de l'évaluation de et de programmes existants comme le sondage biennal de Statistique Canada sur les établissements du patrimoine. Le Comité permanent du patrimoine canadien a aussi présenté des rapports sur le patrimoine, de même que la vérificatrice générale du Canada. Bien que ce document de travail soit principalement destiné à servir de ressource lors d'une table ronde avec les membres de la communauté muséale qui se tiendra en juin 2005, nous accueillons les commentaires d'autres parties intéressées.

Nous nous attendons à ce que les commentaires et les propositions découlant de ces consultations dépassent les enjeux auxquels peut répondre le gouvernement du Canada. Le ministère du Patrimoine canadien partagera les résultats obtenus avec ses collègues des provinces et des territoires et un rapport sur la table ronde sera présenté sur son site Web.



## LE PROCESSUS D'ÉLABORATION DES POLITIQUES

Il faut franchir un certain nombre d'étapes pour obtenir l'approbation d'une nouvelle politique :

- la recherche et la consultation;
- une présentation au Cabinet pour approbation, précédée d'un examen des propositions par des représentants des agences centrales (p. ex. le Conseil du Trésor, le Bureau du Conseil privé, le ministère des Finances) et d'autres ministères;
- une présentation au Conseil du Trésor comprenant une justification détaillée de toutes les nouvelles ressources, les modalités proposées pour les programmes de subventions et de contributions, ainsi qu'un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats et un cadre de vérification axé sur les risques;
- l'inclusion de toutes les nouvelles ressources dans les prévisions budgétaires présentées au Parlement pour approbation.

L'attention portée aux résultats pour investir des fonds publics requiert que les objectifs des politiques soient fondés sur la recherche et qu'ils soient clairement énoncés. D'entrée de jeu, il faut définir une stratégie pour mesurer les résultats. Par conséquent, les consultations avec la communauté muséale, qui se tiendront tout le long du processus, doivent mettre l'accent sur les objectifs et les résultats.

La *Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor* exige l'évaluation aux cinq ans de tous les programmes de subventions et de contributions. Elle exige également que leurs modalités soient revues et renouvelées après évaluation. En plus de cette évaluation « sommative », tout nouveau programme est également sujet à une évaluation « formative » après deux ans, en vue de cerner tout enjeu non prévu dans la conception du programme et la mesure des résultats et d'apporter des correctifs pendant les premiers stades du programme.

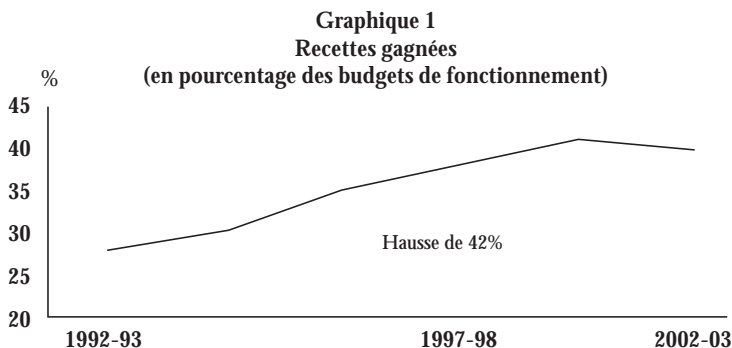


## LES TENDANCES CONCERNANT LES MUSÉES

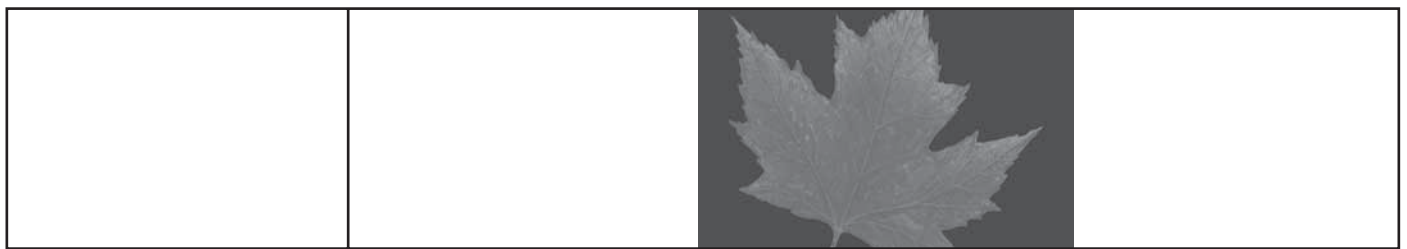
Statistique Canada <sup>1</sup> rapporte que, d'un bout à l'autre du pays, il y a environ 2 500 établissements du patrimoine, y compris des musées, des sites historiques, des dépôts d'archives, des centres d'exposition, des planétariums, des observatoires, des aquariums, des zoos, des jardins botaniques, des arboretums et des conservatoires. Bien que pour la plupart des gens, le concept de « musée » se limite à un établissement qui collectionne, préserve et présente des artefacts ou des œuvres d'art, la définition du Conseil international des musées (ICOM) englobe cet éventail beaucoup plus vaste d'organismes. Pour des fins d'admissibilité aux programmes, le ministère du Patrimoine canadien utilise la définition de l'ICOM. Dans le présent document de travail, le terme « musée » sera utilisé au sens large.

### Les budgets de fonctionnement

Parmi les 2 500 établissements, environ 62 p. cent présentent des budgets de fonctionnement annuels de moins de 100 000 \$, 32 p. cent présentent des budgets se situant entre 100 000 \$ et 1 million \$, et les budgets des 6 p. cent qui restent dépassent 1 million \$. En moyenne, environ 60 p. cent des recettes de fonctionnement des établissements proviennent d'un ou de plusieurs ordres de gouvernement et de dons. Les 40 p. cent restants sont générés par différentes sources, notamment les admissions, les ventes et les adhésions. Comme le montre le graphique 1, les recettes gagnées, exprimées en pourcentage des budgets de fonctionnement, ont connu une hausse importante depuis le début des années 1990.



<sup>1</sup> Sauf indication contraire, les statistiques présentées dans cette section proviennent de l'enquête de 2004 sur les établissements du patrimoine de Statistique Canada, qui a été publiée pour la première fois le 25 octobre 2004 et dont les données ont été recueillies pour l'exercice financier débutant le 1er avril 2002 et se terminant le 31 mars 2003.



Dans sa définition de recettes non gagnées, Statistique Canada inclut les subventions et les commandites de sociétés, les contributions provenant des « amis » des organismes, des universités ou des institutions religieuses et les « dons ». Étant donné les efforts déployés pour obtenir des commandites et des dons, certains établissements ne seront pas d'accord avec la définition. Des 900 millions \$ approximatifs rapportés par Statistique Canada comme « recettes non gagnées » pour les musées en 2002, environ 124 millions \$ (soit près de 18 p. cent) provenaient de sources non-gouvernementales. Dix ans plus tôt, environ 10 p. cent des recettes non gagnées provenaient de sources non-gouvernementales.

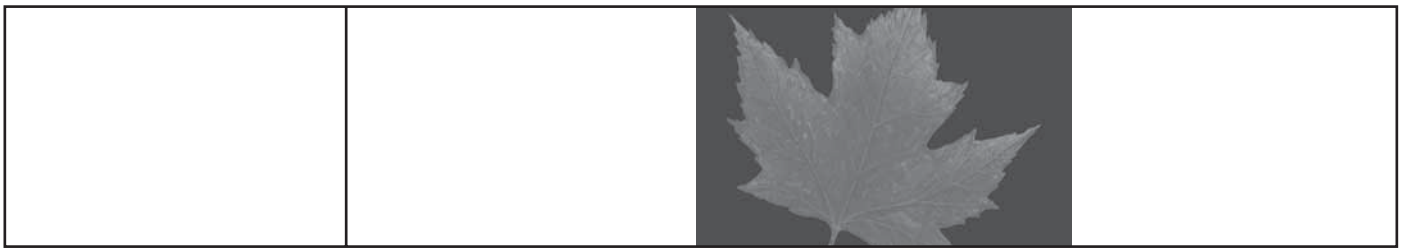
En dix ans, de 1993 à 2002, les recettes gagnées ont doublé. Des recettes gagnées rapportées par Statistique Canada en 2002, 4 p. cent provenaient des adhésions, soit le même pourcentage qu'en 1993. Les recettes d'adhésion ont augmenté de 67 p. cent durant la décennie mais comptaient seulement pour un peu moins que 32 p. cent du total des recettes gagnées en 2002, par rapport à 39 p. cent en 1993. Les ventes dans les boutiques, les cafétérias et autres « points de vente » comptaient pour environ 64 p. cent des recettes gagnées en 2002, une hausse de 57 p. cent en dix ans. En termes absolus, les ventes ont augmenté de près de 230 p. cent.

## La main-d'œuvre

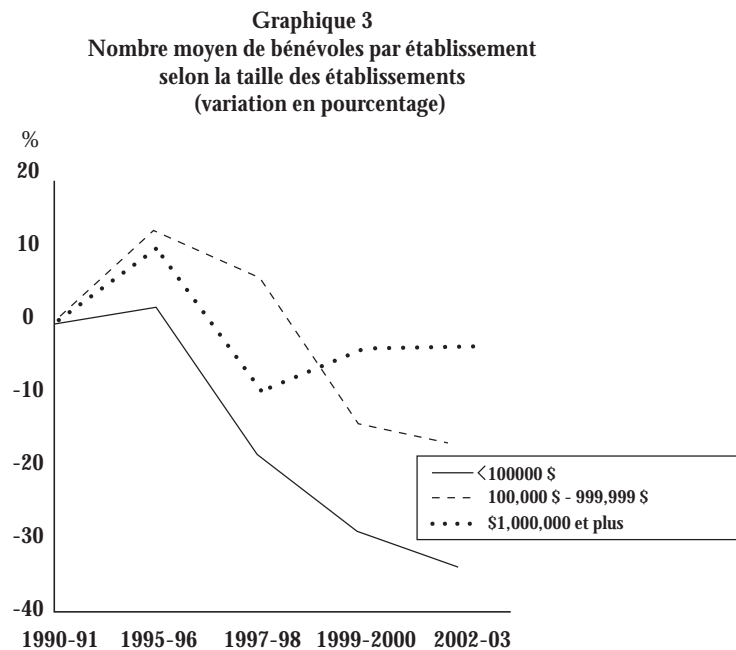
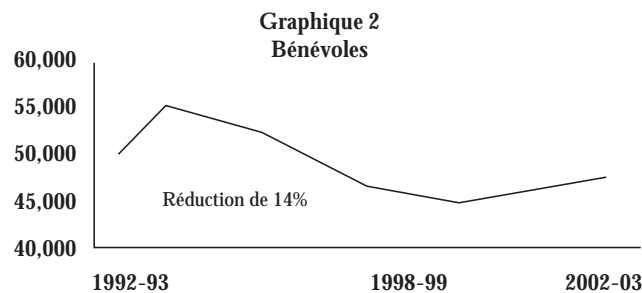
En 2002-2003, les établissements du patrimoine employaient environ 25 500 employés rémunérés. Si l'on tient compte de la hausse du nombre d'établissements qui a été enregistrée, cela représente, pour chaque établissement, une réduction moyenne du nombre d'employés rémunérés d'environ 21 p. cent depuis le début des années 1990. On constate toutefois de légères variations selon la taille des établissements.

Les bénévoles représentent également un élément important de la capacité des musées à remplir leurs fonctions. Statistique Canada rapporte un total de 47 414 bénévoles dans les musées en 2002-2003. Au début des années 1990, le nombre de bénévoles dans les musées a connu une hausse subite puis est redescendu. Par la suite, il y a eu un rétablissement général modeste entre 1999-2000 et 2002-2003. Le graphique 2 illustre la tendance générale pour





le secteur depuis le début des années 1990 et le graphique 3 montre l'inégalité des répercussions sur les établissements de différentes tailles. La conclusion qu'on peut en tirer est que la portion du secteur qui se fie le plus sur le travail des bénévoles – à savoir les établissements qui ont des budgets de moins de 100 000 \$ – a été davantage touchée par la baisse du nombre de bénévoles.

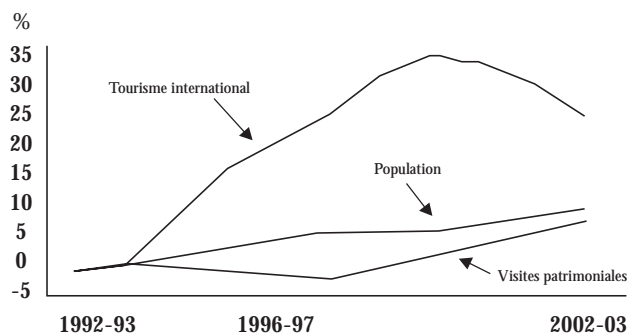




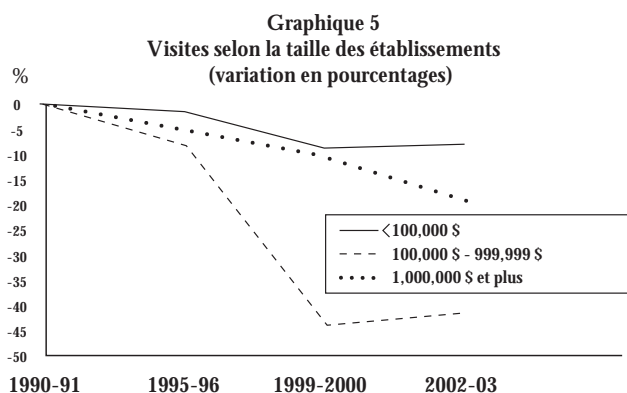
## Les visiteurs

Bien que le nombre total de visites dans les établissements du patrimoine connaisse une légère augmentation, atteignant presque 59 millions en 2002, le taux de croissance ne suit ni l'accroissement de la population ni le développement du tourisme international. Ces chiffres contrastent avec les taux de croissance des années 1980, où la hausse du nombre de visites dans les musées dépassait la croissance de la population.

Graphique 4  
Visites patrimoniales  
(variation en pourcentage)



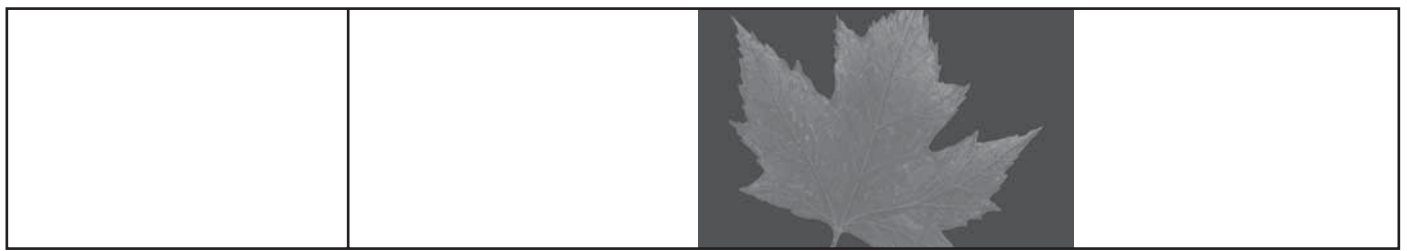
Lorsqu'on examine plus en détail les chiffres de Statistique Canada concernant les visites, on constate des différences importantes selon la taille des établissements. Les plus petits établissements – dont les budgets sont inférieurs à 100 000 \$ – signalent une moyenne de 4 554 visiteurs par année, soit une baisse d'environ 8 p. cent depuis le début des années 1990. Les établissements dont les budgets dépassent 1 million \$ signalent une baisse de 19 p. cent dans le nombre de visiteurs, passant d'une moyenne de 269 535 en 1990 à 219 296 en 2002. Les établissements intermédiaires – dont les budgets se situent entre 100 000 \$ et 1 million \$ – signalent une baisse d'environ 41 p. cent dans le nombre moyen de visiteurs, passant de 34 845 en 1990 à 20 693 en 2002. Ces baisses ont commencé au milieu des années 1990 et ne peuvent donc pas être attribuées aux événements récents qui ont eu une incidence sur le tourisme national et international.



## LES ENJEUX CRUCIAUX

Les établissements ont déclaré que les pressions budgétaires et la nécessité de plus en plus grande de générer eux-mêmes 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. Toutefois, des données non scientifiques recueillies par le Centre de conservation du Québec suggèrent qu'environ 40 p. cent des collections de la province n'étaient pas prêtes à être exposées. Il n'y a aucune raison de croire que la situation est meilleure dans d'autres provinces.

Il y a des limites à l'apport financier que l'on peut obtenir par le biais des adhésions, des admissions et des ventes. Les chiffres de Statistique Canada montrent que la croissance générée par cet apport a commencé à ralentir entre 1999 et 2002. Les musées ont fait remarqué que les coûts relatifs au recrutement de membres « ordinaires » peuvent même dépasser le rendement financier. En outre, les coûts d'admission ne peuvent augmenter indéfiniment sans avoir de répercussions sur le nombre de visiteurs et sur la perception de l'établissement en tant que ressource communautaire. En mettant l'accent sur les recettes d'admissions, un établissement peut aussi être amené à favoriser les expositions vedettes



plutôt que les expositions présentant ses propres collections. Les ventes dans les boutiques et les cafétérias, ainsi que la location d'installations, peuvent générer des recettes mais il s'agit de fonctions qui n'ont qu'un lien direct très faible avec le soin apporté aux collections et leur présentation.

Il y a eu une hausse importante des recettes provenant de commandites et de dons. Compte tenu que le secteur privé est davantage sensibilisé à l'importance des ressources culturelles pour attirer une main-d'œuvre qualifiée, on peut s'attendre à ce que la croissance se poursuive. En ce qui concerne les dons personnels, avec le vieillissement de la génération du baby-boom, on assistera probablement au plus grand transfert transgénérationnel de richesses jamais vu. Il y aura peut-être des occasions pour certains établissements de capitaliser sur le potentiel de dons importants de la part de membres de longue date ou et de leaders actifs dans leurs collectivités.

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. Il n'y a pas de statistiques détaillées qui permettent de déterminer si les réductions de personnel s'exercent par le biais de l'impartition de fonctions qui ne sont pas centrales aux missions des établissements (par ex. la gestion de la paie) ou par le biais du licenciement de professionnels des musées. Des données non scientifiques provenant d'établissements de partout au pays suggèrent que les réductions dans la main-d'œuvre salariée peuvent nuire à la capacité des établissements non seulement de veiller sur les collections et de les présenter, mais également de planifier et de s'adapter à un milieu en constant changement.

Le travail des bénévoles constitue une façon de mesurer l'engagement de la collectivité envers les établissements. Pour les plus petits établissements, les bénévoles sont essentiels pour que l'organisation maintienne sa capacité à répondre aux besoins des visiteurs et à prendre soin des collections. Pour les établissements situés dans les grands centres urbains, l'étendue avec laquelle la composition des bénévoles responsables reflète les données démographiques de la ville peut être un indicateur de la pertinence perçue par une population qui ne cesse d'évoluer. Le déclin du bénévolat est une tendance relativement récente qui contraste avec la croissance de la décennie précédente. Ses répercussions potentielles sont d'autant plus importantes

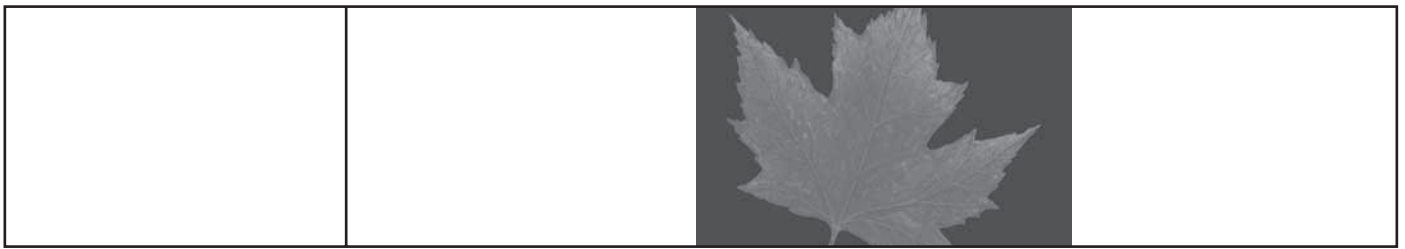


lorsqu'on tient compte de l'âge des bénévoles actuels. Les musées doivent élaborer des stratégies non seulement pour répondre aux changements de comportements et d'intérêts des bénévoles, mais aussi pour recruter et conserver des bénévoles provenant de collectivités de plus en plus diversifiées.

Dans des villes comme Toronto, ce qu'on appelle aujourd'hui les « minorités visibles » – environ 37 p. cent de la population de la région du Grand Toronto – constitueront, dans un peu plus de dix ans, au moins la moitié de la population. Par ailleurs, on constate que les populations autochtones augmentent, particulièrement dans les villes de l'ouest du pays. De plus, les petites collectivités seraient en déclin, ce qui montre que la tendance à l'urbanisation se poursuit dans la population canadienne. Au fil du temps, l'étendue avec laquelle les visiteurs, le personnel et les bénévoles refléteront la population pourra façonner la perception des collectivités quant à la pertinence institutionnelle et influencer les décisions des gouvernements locaux ou autres concernant l'aide financière.

Les statistiques sur les visiteurs donnent à penser que les musées perdent de leur importance dans le cœur et l'esprit des Canadiens. Un des enjeux clés est de déterminer jusqu'à quel point les musées sont bien placés pour obtenir une « part d'auditoire » sur un marché de plus en plus exigeant. Non seulement doivent-ils trouver des moyens d'attirer les visiteurs traditionnels, mais ils doivent aussi comprendre les nouveaux publics et établir des liens avec eux. Bien que différentes études rapportent des résultats variés, une des études indique que plus de la moitié des Canadiens visitent des musées et certaines autres études donnent à penser que ce chiffre pourrait être aussi bas que 35 p. cent. Certaines indications laissent également croire que ceux dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais sont moins susceptibles de visiter des musées, malgré qu'il existe d'importantes différences parmi les groupes ethno-culturels et autochtones.

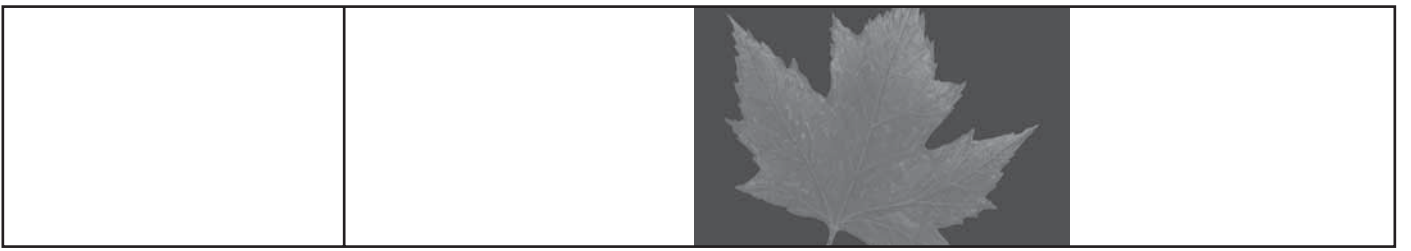
De nombreux musées déclarent qu'ils ne peuvent se permettre d'entreprendre régulièrement des sondages auprès des visiteurs et qu'ils doivent mieux comprendre les implications des changements démographiques au sein de leurs collectivités. D'autres ont indiqué qu'ils n'arrivent pas à renouveler leur programmation publique 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.



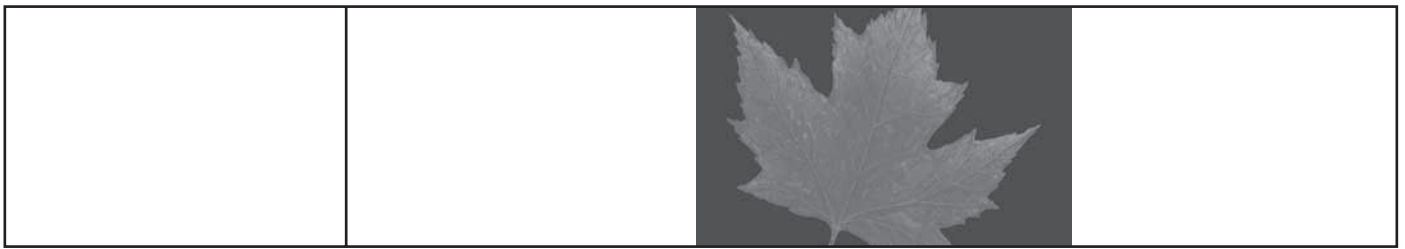
Un grand nombre de sondages d'opinion indiquent que les Canadiens croient en l'importance des musées, mais il existe peu de données précises sur les répercussions économiques et sociales, ce qui serait utile aux établissements pour établir le bien-fondé de leurs activités auprès d'éventuels bailleurs de fonds. Comme le souligne le rapport préparé par Catherine Cole pour l'Organisation des directeurs des musées d'art canadiens, les établissements requièrent davantage de recherche pour soutenir leurs prises de position quant à la valeur qu'ils représentent pour leurs collectivités. Bien que des études de cas ponctuelles aient été réalisées pour mesurer l'impact d'expositions particulières, il n'existe pas de statistiques d'ensemble. Des initiatives entreprises par certains établissements suggèrent qu'une programmation culturelle qui réussit à rejoindre les collectivités entraîne des retombées sociales positives, mais peu de chercheurs s'entendent sur la manière de mesurer et de faire état de tels avantages.

### *Guide de discussion*

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



NOTES



## LES GRANDES PRIORITÉS

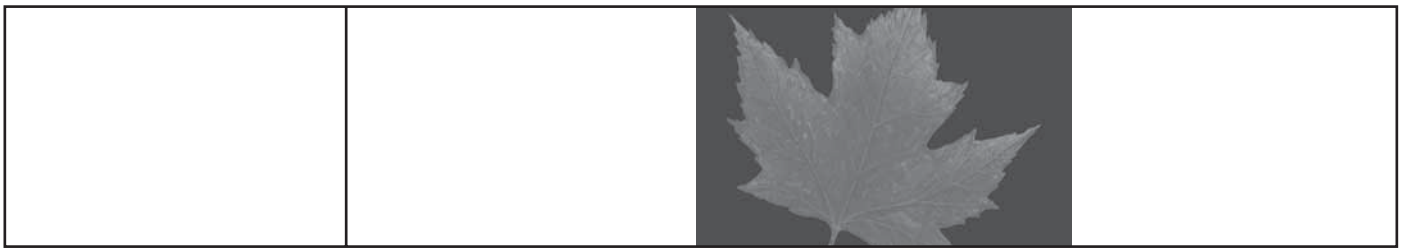
Le ministère du Patrimoine canadien propose que le thème de la nouvelle politique soit la revitalisation des musées du Canada pour mieux servir la société canadienne en mutation. Sous ce grand thème, le Ministère a défini trois grandes priorités et les objectifs qui y sont liés :

- **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.

Voici les résultats clés proposés pour la politique à ce stade-ci:

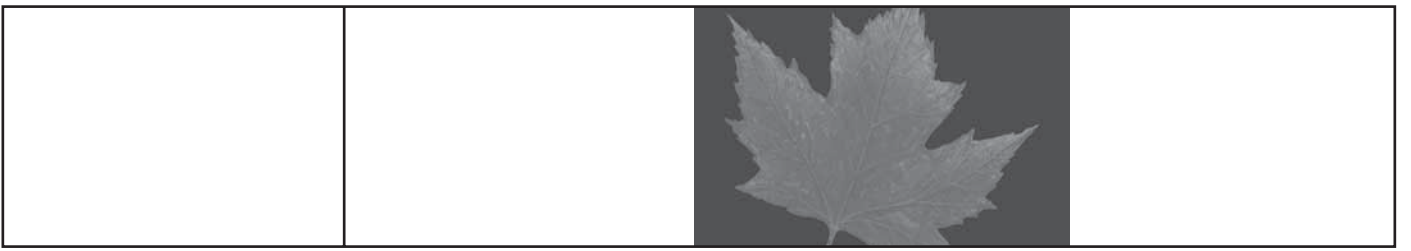
- les musées du Canada seront des endroits dynamiques qui sont pertinents et attrayants pour notre population diversifiée;
- ils recevront le soutien concret d'un nombre accru d'intervenants;
- ils seront en mesure d'assurer la protection de l'héritage physique et intellectuel que représentent leurs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





## *Guide de Discussion*

- 1. Êtes-vous d'accord avec le thème proposé?*
  - 1.1 Est-ce qu'il est axé sur l'avenir et sur les résultats?*
  - 1.2 Est-ce qu'il communique un message non voulu?*
  - 1.3 Est-ce qu'il est susceptible de mobiliser l'appui des décideurs?*
- 2. Êtes-vous d'accord avec les trois grandes priorités?*
  - 2.1 Est-ce que d'autres priorités devraient être incluses?*
- 3. Est-ce que les objectifs et les résultats visés sont appropriés?*



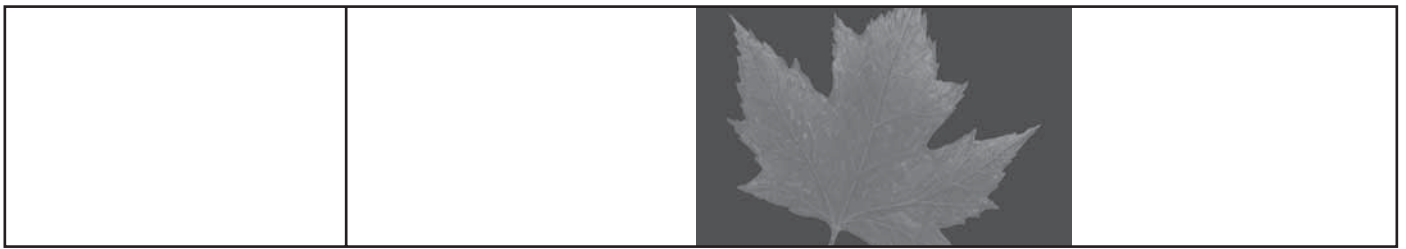
NOTES



## LES PRINCIPES DIRECTEURS

Durant l'exercice de consultation qui a été entrepris tant au sein du gouvernement fédéral qu'à l'extérieur, un certain nombre de principes pouvant servir de fondement à une nouvelle politique muséale ont été mis de l'avant :

- en tant qu'établissements publics, les musées sont au service de leurs collectivités et doivent être pertinents pour ces dernières;
- tous les musées, sans égard à leur taille, représentent des actifs culturels, sociaux et économiques importants pour leurs collectivités. Les besoins et capacités propres à chaque institution devraient être reconnus dans la politique et dans l'élaboration de programmes;
- chaque établissement de même que l'ensemble du secteur devraient faire des efforts constants pour atteindre de l'excellence;
- 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;
- 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 institutions 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.



## *Guide de Discussion*

- 1. Êtes-vous d'accord avec ces principes?*
- 2. Est-ce que d'autres principes devraient être ajoutés?*

NOTES



## LES PRINCIPES SOUS-JACENTS AUX PROGRAMMES

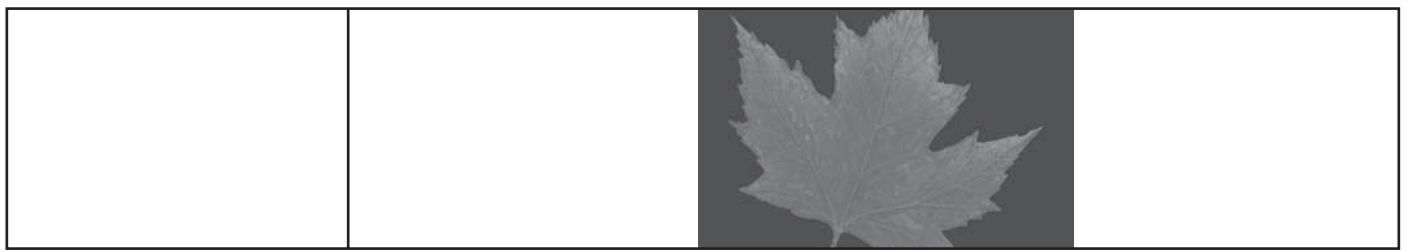
Actuellement, le ministère du Patrimoine canadien atteint ses objectifs en matière de patrimoine par le biais d'un éventail d'instruments : les musées nationaux et Bibliothèque et Archives Canada; la loi qui règlemente l'exportation de biens culturels et qui fournit des crédits d'impôt pour les dons et les ventes d'objets d'importance aux établissements désignés; la loi qui permet au gouvernement d'assumer les risques financiers pour la perte ou les dommages causés à des expositions d'envergure; les ententes culturelles internationales; deux centres nationaux d'excellence, soit l'Institut canadien de conservation et le Réseau canadien d'information sur le patrimoine; et plusieurs programmes de subventions et de contributions, dont certains programmes du Conseil des Arts du Canada. Ces instruments sont décrits dans un tableau joint en annexe A.

Toutes les activités font l'objet d'une évaluation périodique pour vérifier dans quelle mesure elles contribuent à atteindre les objectifs généraux du secteur. Dans son rapport de novembre 2003, 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.

### Les rôles du gouvernement fédéral

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 légalement responsable des collections nationales ainsi que des conventions et des ententes internationales;
- À titre de bâtisseur d'une 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 (par ex. par la désignation de lieux historiques nationaux et par l'attestation de biens culturels mobiliers dans le cadre du Programme des biens culturels mobiliers).



- À titre d'agent de développement des capacités, il encourage le secteur à se transformer pour répondre à un milieu en constant changement et il donne son appui à la poursuite continuelle de l'excellence (entre autres, 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.

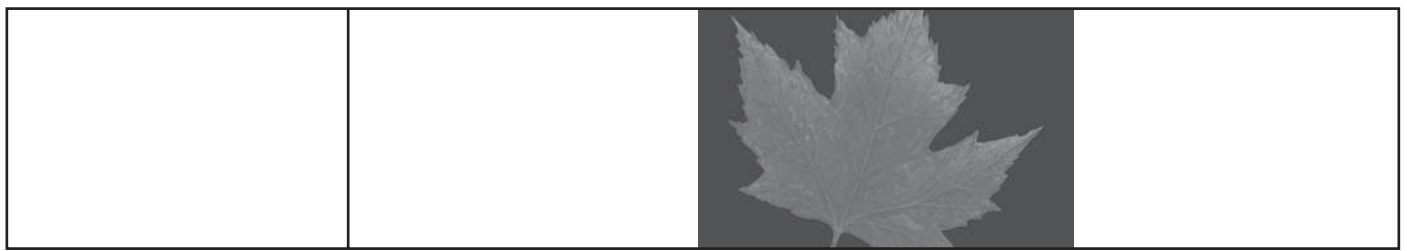
Lorsqu'il élaborera des propositions de programmes dans le cadre de la nouvelle politique, le Ministère devra garder à l'esprit à la fois les responsabilités uniques qui incombent au gouvernement fédéral et les besoins du secteur. Au cours du processus d'approbation des propositions, le Ministère devra justifier la nature de l'intervention fédérale.

### Les approches adoptées pour les programmes

Certains représentants de la communauté muséale, en particulier ceux de l'Association des musées canadiens, ont soulevé des inquiétudes au sujet des programmes de subventions et de contributions qui définissent trop étroitement les résultats et les dépenses admissibles. Ils ont mis de l'avant des arguments convaincants en faveur d'une flexibilité accrue qui, selon eux, servirait mieux la communauté muséale et le gouvernement. Ils ont fait valoir que la meilleure approche serait un financement pluriannuel garanti.

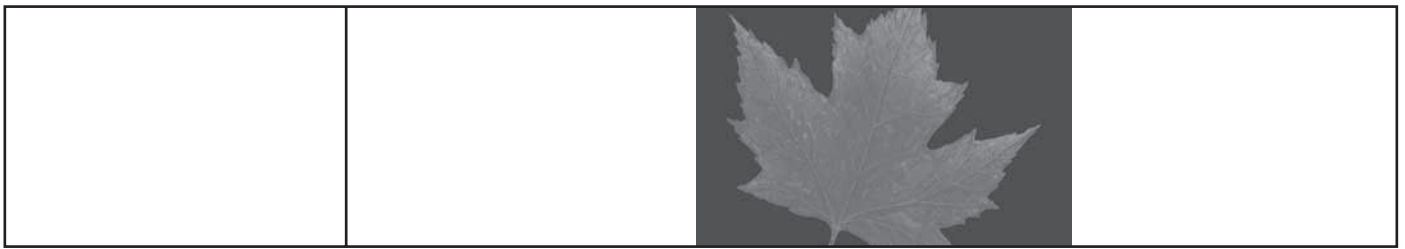
Le Ministère ne croit pas qu'il serait judicieux de proposer que le gouvernement fédéral accepte la responsabilité du financement continu d'établissements qui ne lui appartiennent pas. Toutefois, il affiche une certaine ouverture envers une approche qui :

- définirait les résultats du programme à un niveau approprié;
- reconnaîtrait que l'atteinte de résultats liés à la transformation requiert une variété d'activités complémentaires;
- reconnaîtrait que le processus de transformation peut être long;
- permettrait de mesurer des résultats probants.



À titre d'exemple concret, le Ministère a suggéré que « participation : accroître et diversifier l'engagement actif des visiteurs, des bénévoles, des membres et des autres participants au sein des musées du Canada soit une grande priorité à grande portée. Un musée pourrait recevoir du soutien pour élaborer un plan de trois ans qui vise à accroître sa fréquentation, ses adhésions et son bénévolat, en mettant un accent particulier sur la création de liens plus étroits avec des communautés ethno-culturelles et autochtones en croissance rapide. Par exemple, ce plan pourrait inclure la circulation d'une exposition itinérante qui s'adresse particulièrement à cette clientèle, la conduite d'une recherche dans ses propres collections afin de trouver du matériel pertinent pour la conception d'une autre exposition, une stratégie de marketing, de la formation sur la sensibilisation aux différences culturelles pour son personnel et un programme de recrutement de bénévoles ciblé sur une communauté en particulier.

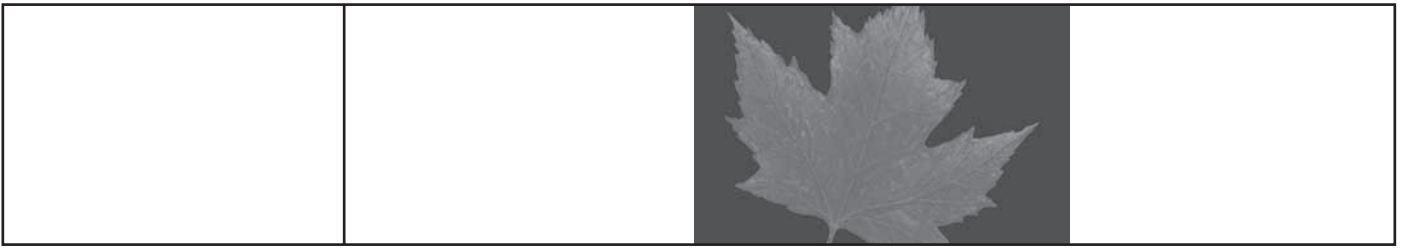
Sous réserve que le plan soit solide et qu'il contienne des objectifs clairs et des moyens de mesurer les résultats afin de permettre des ajustements en cours de route et une évaluation globale, le Ministère pourrait approuver un financement sur trois ans à condition qu'un progrès soit démontré dans la réalisation du plan. Pour que le Ministère adopte une telle approche, il serait essentiel qu'il y ait des liens clairs avec les objectifs établis dans la politique de même qu'une capacité à mesurer et à faire état des résultats.



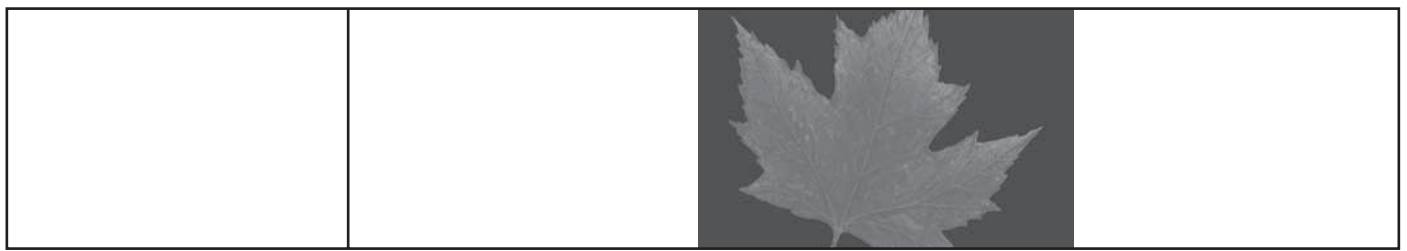
## *Guide de discussion*

- 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. Est-ce que la capacité de planification et d'évaluation exigée dans le cadre de cette approche est suffisamment développée dans la communauté muséale?*
  - 4.1 Comment peut-on développer ou renforcer une telle capacité?*





NOTES



## LA PARTICIPATION

La survie à long terme des musées dépend de la pertinence et de la valeur que leur accorde le public; les visiteurs, les bénévoles, les membres, les collectivités et les administrations locales représentent la principale source de financement pour la plupart des établissements. Comme beaucoup d'autres industries du loisir, les musées se disputent le temps et l'attention du consommateur. Ils sont en concurrence à la fois pour attirer un auditoire qui change rapidement et pour recevoir des fonds publics limités. Comment les musées peuvent-ils être mieux équipés pour se positionner face à la concurrence?

Au cours des dernières années, le soutien du Ministère à la programmation publique a démontré son rôle de bâtisseur de la nation en mettant l'accent sur les expositions itinérantes et les expositions en ligne qui pouvaient relier les régions et contribuer à une plus grande compréhension de la diversité des expériences canadiennes. Si le Ministère offrait un soutien à la mise sur pied d'une programmation publique visant à rejoindre des auditoires à l'échelle locale, il serait nécessaire de pouvoir mesurer l'impact de la transformation réalisée grâce à son investissement dans le renforcement des capacités. Dans un certain sens, un programme de « participation » relève de la pertinence, et la pertinence est un concept difficile à définir et à mesurer. Une des approches possibles est le calcul par approximation : le nombre et la composition des visiteurs; les avantages économiques procurés à la collectivité; le nombre de membres ou de bénévoles. D'autres méthodes pourraient mesurer les réactions de nature plus qualitative : des enquêtes sur les attitudes, des sondages effectués en fin de visite pour évaluer la qualité de l'expérience du visiteur, et des évaluations de la satisfaction des bénévoles.

En raison de la diversité des rôles que jouent les musées dans leur collectivité, il est difficile de choisir une mesure pour en évaluer la pertinence. La pertinence doit être évaluée à la fois de façon quantitative et de façon qualitative. Par exemple, un établissement qui présente une exposition tirée de ses propres collections peut attirer peu de visiteurs, mais être très bien perçue du point de vue de la pertinence.

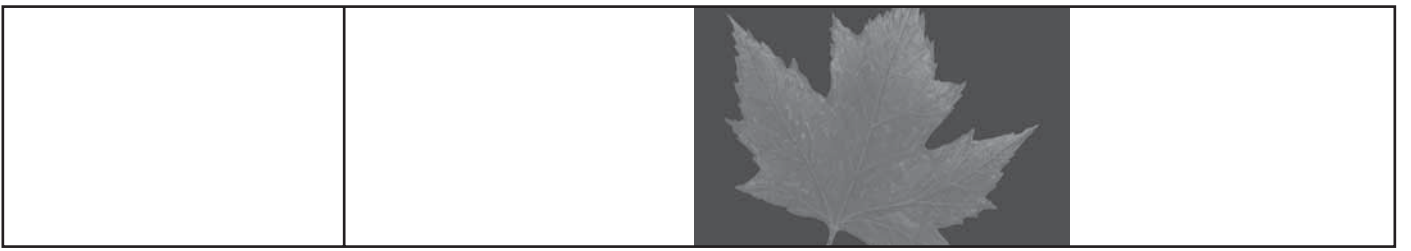
Contrairement à ce qui a été fait dans le cas des services directs de renforcement des capacités dans le domaine de la conservation (dispensés par l'ICC) et dans le cas du développement, de



la présentation et de la gestion de l'information numérique (par l'intermédiaire du RCIP), le Ministère n'a pas investi dans les ressources qui auraient pu aider les musées à renforcer leurs capacités en vue d'atteindre de nouveaux niveaux d'excellence professionnelle en rejoignant des participants dans des espaces non numériques. On a suggéré que certaines ressources, comme des modules de sondages sur les visiteurs prêts-à-utiliser, seraient des outils utiles dans la poursuite d'une pertinence et d'une participation accrue. Le Ministère est ouvert à ces idées ainsi qu'aux nouvelles suggestions de ressources utiles.

### *Guide de discussion*

- 1. Quels sont les enjeux auxquels les musées font face pour accroître le taux de participation et démontrer leur pertinence?*
- 2. Quel genre d'activités devraient être soutenues par un programme de participation?*
- 3. Quelles ressources ou quels outils seraient utiles pour contribuer à accroître l'excellence professionnelle dans ce domaine?*
- 4. Quels résultats devrions-nous rechercher et comment devraient-ils être mesurés?*



**NOTES**



## LA PRÉSERVATION

Les collections sont au cœur du rôle que jouent les musées dans la société. Elles représentent un élément clé de l'attrait des visiteurs pour les musées d'aujourd'hui et un héritage physique et intellectuel pour demain. La préservation englobe les conditions environnementales appropriées pour assurer la stabilité et la sécurité des collections, l'intervention directe pour stabiliser et conserver les objets, et la recherche pour dévoiler l'histoire intellectuelle que représentent les collections. La préservation devrait être fondée sur une science reconnue, être l'objet d'une planification organisationnelle rigoureuse et bénéficier de soins compétents.

La préservation est une responsabilité fondamentale des musées et de ses principaux pourvoyeurs de fonds. Le gouvernement du Canada a l'obligation fiduciaire d'assurer la préservation des collections nationales qu'il détient au nom de toutes les Canadiennes et de tous les Canadiens. En plus de ce rôle principal, le gouvernement développe de l'expertise en matière de préservation par le biais de son centre national d'excellence, l'Institut canadien de conservation, et la dissémine partout au pays et ailleurs dans le monde. Le gouvernement se sert du programme *Espaces culturels Canada* pour investir dans les installations des musées et du Programme d'aide aux musées pour soutenir un certain nombre de projets de planification et de documentation.

Afin d'être en mesure de proposer que le gouvernement augmente le soutien qu'il offre aux activités de préservation, le Ministère aurait à définir un champ d'action précis de façon à distinguer le rôle du gouvernement fédéral de celui des principaux pourvoyeurs de fonds des établissements, et à déterminer des résultats précis reliés à son intervention accrue.

Le gouvernement du Canada ne peut pas relever le défi de tout sauver. Dans le cadre de la politique, il sera nécessaire de définir l'étendue de l'intervention du gouvernement fédéral en matière de préservation des collections détenues dans les établissements partout au Canada. Une des options pourrait être de restreindre un nouveau programme de soutien financier direct à la préservation des objets ou des collections jugés « d'intérêt exceptionnel et d'importance nationale ». Ce critère est utilisé pour l'octroi de crédits d'impôt en vertu du Programme des biens culturels mobiliers et serait en accord avec l'approche adoptée pour



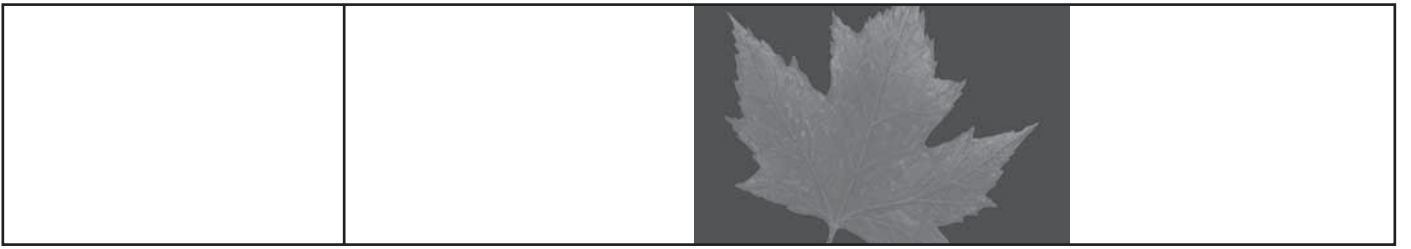
le patrimoine bâti, dans le cadre de laquelle le gouvernement prend part à des projets à frais partagés pour les lieux historiques nationaux sans toutefois investir dans les lieux ne s'étant pas qualifiés pour cette désignation.

Au Canada, la plupart des musées de grande et de moyenne taille ont atteint un niveau de maturité en ce qui concerne le développement de pratiques professionnelles éprouvées en gestion de collections. Par contre, pour les établissements de petite taille, en particulier ceux qui ont le plus recours au bénévolat, la mise en place et le maintien de normes professionnelles de base représente un enjeu continu. En outre, même les plus grands établissements ont des besoins constants en matière de perfectionnement professionnel dans le domaine de la préservation et de la conservation. Le Ministère a entamé des discussions préliminaires avec quelques-uns des plus grands musées du pays et avec des associations de musées au sujet du rôle éventuel qu'ils pourraient jouer pour aider au développement continu des pratiques et des compétences professionnelles au sein des autres établissements.



## Guide de discussion

1. *À quelles questions importantes font face les musées en matière de préservation?*
2. *Existe-t-il une solution de rechange au critère « intérêt exceptionnel et importance nationale » afin de déterminer le champ d'action du gouvernement dans d'éventuels investissements directs en préservation?*
3. *Quelles activités devraient être admissibles au financement dans le cadre d'un programme de préservation? Comment justifier le financement de ces activités?*
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?*
  - 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)?*
  - 4.3 *Le programme de bourse offert par le Ministère, par l'entremise de l'Association des musées canadiens, est actuellement sous-utilisé. Comment peut-il être amélioré de façon à le rendre plus utile?*
  - 4.4 *Quels autres formes d'appui peuvent être fournies pour répondre aux besoins en matière de perfectionnement professionnel?*
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?*



**NOTES**





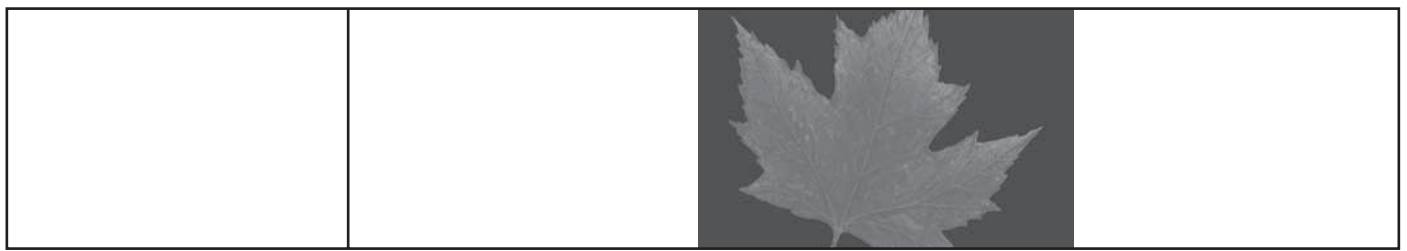
## LA DURABILITÉ

La durabilité des établissements est sous-jacente à leur capacité de remplir leurs missions de service à la société. La durabilité s'obtient grâce à la planification afin de satisfaire aux exigences actuelles et d'anticiper les changements, à l'expertise et à la flexibilité pour s'adapter selon les besoins, à des sources de revenu fiables et adéquates et à une demande soutenue pour les services dispensés par l'établissement. Au cours des dernières années, les musées ont été appelés à renforcer leurs compétences en gestion, à affronter la réduction ou la stagnation du financement public, et à faire face aux problèmes causés par des installations vieillissantes et un entreposage inadéquat, tout en réagissant à une société changeante ainsi qu'aux exigences omniprésentes des soins à apporter aux collections.

Le Ministère a mis sur pied le Programme *Espaces culturels Canada* pour répondre aux besoins en matière de durabilité reliés aux infrastructures. Les projets d'infrastructure plus importants sont soutenus par d'autres programmes d'infrastructure du gouvernement qui nécessitent souvent des ententes provinciales-fédérales sur les priorités. Le volet de développement des compétences du Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens, instauré en 2001, fournit un soutien pour la planification et la mise en œuvre de nouvelles stratégies d'affaires visant à accroître la stabilité financière des organismes.

Les musées ont porté à l'attention du Ministère le fait que, contrairement aux organismes voués aux arts, ils n'ont pas droit à des incitatifs aux fonds de dotation qui aident à stimuler les dons du secteur privé en fournissant des contributions de contrepartie. Les fonds de dotation offrent la possibilité d'établir des sources de revenus fiables au fil du temps. Dans le cadre du volet « Incitatifs aux fonds de dotation », offert aux organismes voués aux arts, seuls les revenus provenant des fonds de dotation peuvent être dépensés.

Des recherches effectuées pour le compte du Ministère en 2003 indiquent que la communauté muséale appuierait un tel programme. Environ un tiers des organismes sondés ont affirmé avoir reçu, au cours des trois dernières années, certaines formes de contributions à un fonds de dotation. Devant l'évidence que l'utilisation de fonds de dotation est déjà rela-



tivement répandue, le Ministère et la communauté muséale auront la tâche de démontrer qu'un nouveau programme d'incitatifs aux fonds de dotation serait efficace pour susciter des investissements qui n'auraient pas été possibles autrement.

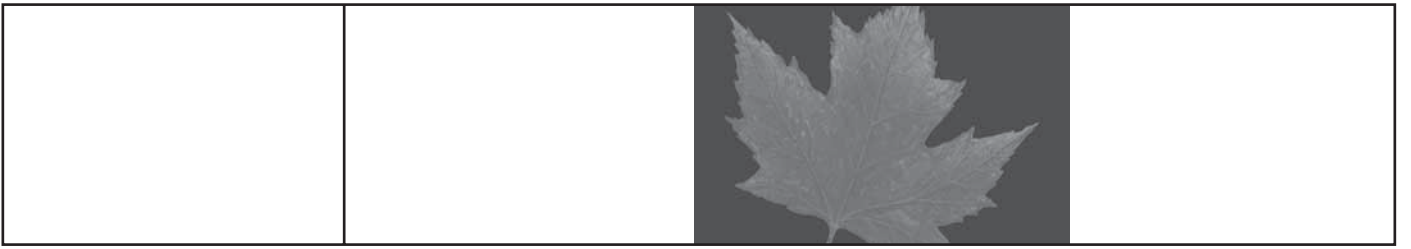
### *Guide de discussion*

1. *Quels sont les principales menaces et les principaux obstacles à la durabilité des musées?*
2. *Quels autres rôles pourrait jouer le gouvernement fédéral dans la promotion de la durabilité sans prendre la responsabilité des coûts de fonctionnement permanents?*
  - 2.1 *Est-ce que les incitatifs à la dotation aideraient à générer des dons additionnels?*
3. *Le Ministère devrait-il apporter des changements à Espaces culturels Canada ou au volet Développement des compétences du PCAPC afin d'accroître leur efficacité?*
4. *Comment devrait-on mesurer la durabilité?*

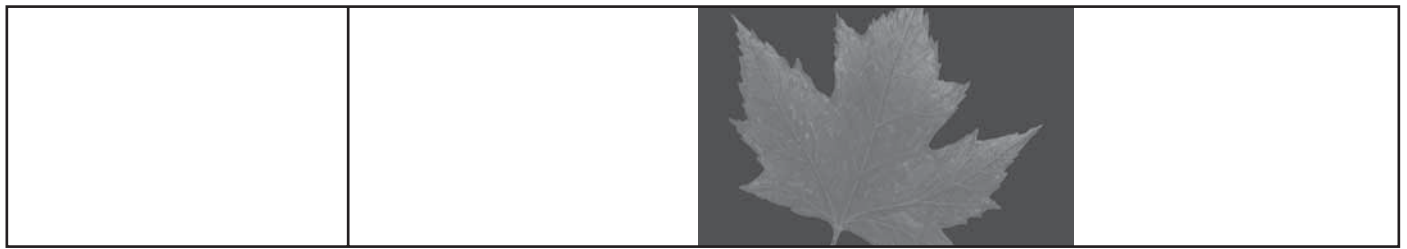
Faire parvenir vos commentaires et/ou vos idées à :

Directrice exécutive, Patrimoine  
Ministère du Patrimoine canadien  
15, rue Eddy, 3e étage (15-3-C)  
Gatineau (Québec) K1A 0M5

Télécopieur : (819) 997-8392  
Courriel : musee@pch.gc.ca



**NOTES**



## ANNEXE A

### APPUI POUR LES MUSÉES DU PORTEFEUILLE DE LA MINISTRE DU PATRIMOINE CANADIEN

**Musées  
Nationaux  
\$230M**

MUSÉE DES  
BEAUX ARTS  
DU CANADA

MUSÉE  
CANADIEN  
DES  
CIVILISATIONS

MUSÉE DES  
SCIENCES ET  
DE LA  
TECHNOLOGIE  
DU CANADA

MUSÉE  
CANADIEN DE  
LA NATURE

**Subventions &  
Contributions  
\$36M**

PROGRAMME  
D'AIDE AUX  
MUSÉES

PROGRAMME  
DES BIENS  
CULTURELS  
MOBILIERS

PROGRAMME  
JEUNESSE  
CANADA AU  
TRAVAIL

PROGRAMME  
ESPACES  
CULTURELS  
CANADA

PROGRAMME DE  
CONSOLIDATION  
DES ARTS ET DU  
PATRIMOINE  
CANADIENS

CULTURE  
CANADIENNE  
EN LIGNE

AIDE AUX MUSÉES  
ET AUX GALERIES  
D'ART (CONSEIL  
DES ARTS DU  
CANADA)

**Autre  
Appui**

L'INSTITUT  
CANADIEN DE  
CONSERVATION

RÉSEAU  
CANADIEN  
D'INFORMATION  
SUR LE  
PATRIMOINE

MUSÉE VIRTUEL  
DU CANADA

INCITATIFS  
FISCAUX

CONTRÔLES  
SUR  
L'EXPORTATION

INDEMNISATION