



# **ÉVALUATION SOMMATIVE DU PROGRAMME D'AIDE AUX MUSÉES ET DU PROGRAMME DE L'ASSOCIATION DES MUSÉES CANADIENS**

**Rapport final**

**Direction des services d'évaluation  
Direction générale des examens ministériels**

**le 18 mai 2005**





Patrimoine  
canadien

Canadian  
Heritage





## Table des matières

Sommaire exécutif.....	i
1. Introduction.....	1
2. Le secteur des musées.....	3
3. Programme d'aide aux musées et Programme de l'Association des musées canadiens.....	7
4. Méthodologie d'évaluation et contraintes.....	27
5. Constatation : Pertinence.....	30
6. Constatation : Succès.....	41
7. Conclusions : Rentabilité et solutions de rechange.....	55
8. Conclusions.....	64
9. Recommandations et Réponse de la direction et plan d'action...	70

Appendice A : Profil des établissements du patrimoine au Canada

Appendice B : Principaux répondants

Appendice C : Documents

Appendice D : Volets du PAM



Patrimoine  
canadien

Canadian  
Heritage

## Sommaire exécutif

Ce rapport d'évaluation porte sur deux programmes du ministère du Patrimoine canadien venant en aide à la communauté muséale canadienne.

Le Programme d'aide aux musées (PAM) est un programme qui offre un financement sous forme de subventions et de contributions aux musées, afin de faciliter leur accessibilité et leur rayonnement à l'échelle nationale (grâce surtout à des expositions itinérantes), au développement des musées autochtones et au développement organisationnel. Le Programme de l'Association des musées canadiens (PAMC) est un programme à bénéficiaire unique qui appuie l'Association des musées canadiens (AMC), la seule organisation muséale nationale qui englobe tous les types de musées.

### Méthodologie

L'évaluation portait sur la pertinence, les succès, la rentabilité et la surveillance du rendement des deux programmes. La recherche, réalisée en 2004-2005, comportait plusieurs volets :

- Un examen des documents;
- Une analyse des subventions et contributions versées par le PAM et le PAMC de 1995-1996 à 2003-2004;
- Des études de cas;
- Des entrevues avec des informateurs clés;
- Un sondage en ligne sur les musées.

### Les programmes

Le PAM, créé en 1972 au moment de l'annonce de la première politique muséale canadienne du gouvernement fédéral, était le premier, et a longtemps été le seul programme de financement fédéral pour la plupart des musées non fédéraux. Cependant, l'importance du rôle du Programme au sein de la communauté a été réduit suite aux compressions budgétaires des années 1990, contribuant à limiter la portée de ses interventions. De plus, on vit apparaître d'autres programmes où les musées pouvaient appliquer afin de recevoir un soutien financier. En 2002-2003, le budget du PAM se situait à environ 8 millions de dollars, soit un niveau similaire à celui de 1990, et représentait 25 % du financement offert par le ministère du Patrimoine canadien aux musées non fédéraux. Annuellement le programme supporte financièrement environ 230 projets.

L'Association des musées canadiens bénéficie d'un appui financier du gouvernement fédéral depuis 1974-1975 pour l'ensemble de ses opérations. Elle compte environ 1 800 membres, dont 577 institutions. Le financement que lui offre le ministère du Patrimoine canadien couvre les communications, les programmes professionnels, les services aux membres, ainsi que des activités liées à l'administration et à l'élaboration de politiques. Le soutien financier offert à l'AMC représente 460 000 \$ par année depuis 2003-2004 (ceci exclu une somme jusqu'à concurrence de 100 000 \$ remboursée par le ministère du Patrimoine canadien pour la prestation du Programme de bourses).



## Constatations

### Pertinence

Les évaluateurs n'ont pas pu déterminer si les deux programmes constituent encore des instruments essentiels à l'atteinte des objectifs fédéraux. Depuis le lancement de la Politique muséale canadienne, en 1990, aucune mise à jour de cette politique et de la place qu'y occupent le PAM et le PAMC n'a été effectuée, alors que le contexte de prestation de ces programmes a évolué considérablement.

Les deux programmes s'harmonisent logiquement avec les énoncés du Ministère en matière de résultats stratégiques, ainsi qu'avec les priorités fédérales dans le domaine du patrimoine établies dans le dernier *discours du Trône* et dans les déclarations aux médias faites en 2004 par la ministre du Patrimoine canadien quant à l'importance des programmes concernant le patrimoine. Toutefois cette harmonisation est de nature générale.

Deux nouveaux programmes élaborés pour les institutions culturelles et patrimoniales, le Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens (PCAPC) et Espaces culturels Canada (ECC), chacun doté d'un budget beaucoup plus important que celui du PAM, ont été mis en place par le Ministère au cours des cinq dernières années. Il pourrait y avoir chevauchement potentiel entre les nouveaux programmes et le PAM.

Certaines études semblent indiquer, à partir de données limitées, que les subventions et les contributions versées dans le cadre du PAM ont permis d'accroître la production et la tenue d'expositions itinérantes d'objets patrimoniaux, d'élargir la documentation sur les cultures autochtones et d'aider les musées à se développer. Elles laissent à penser également que ces projets n'auraient pas pu être entrepris, sans le soutien du PAM, qui a vraisemblablement contribué à un renforcement des musées et à une sensibilisation des visiteurs au patrimoine canadien.

Des informateurs clés de la communauté muséale ont indiqué qu'ils considéraient le financement du PAM comme une source de fonds indispensable; sans cet argent, leurs institutions ne seraient pas en mesure d'entreprendre des projets qui appuient les objectifs du ministère du Patrimoine canadien. Dans l'ensemble, un programme axé sur les objectifs qui sont ceux du PAM (notamment ceux qui concernent les activités muséales de perfectionnement, de gestion, de conservation et de promotion de l'excellence) apparaît toujours comme pertinent selon la perspective des milieux muséaux.

Le Programme de l'Association des musées canadiens est important pour le Ministère parce qu'il lui permet de communiquer avec les milieux muséaux et qu'il assure la prestation du Programme de bourses au nom du Ministère.

Les membres de l'Association apprécient son travail de défense des intérêts des musées et ses initiatives en matière de communication. Les autres activités soutenues par le PAMC – l'élaboration de voies de collaboration entre les parties intéressées et la prestation de moyens de perfectionnement pour le personnel à plein temps des musées – reçoivent un appui modéré.





## Succès

Les objectifs du PAM et du PAMC découlent des objectifs établis dans la Politique muséale du Canada en 1990 : favoriser l'accès des générations actuelles et futures de Canadiens à leur patrimoine et leur permettre de mieux apprécier et comprendre la richesse de ce patrimoine, encourager le développement, la gestion et la préservation de collections muséologiques importantes et représentatives sur l'ensemble du territoire canadien et rehausser l'excellence des activités muséologiques.

L'impression générale perçue par les évaluateurs fut que le PAM joua un rôle efficace dans la protection et la préservation d'un patrimoine important, dans l'acquisition de publics nouveaux, dans l'augmentation de l'échange mutuel d'informations, dans l'amélioration de la gestion de la préservation des collections, et dans la sensibilisation des Canadiens et des Canadiennes à leur patrimoine et à la diversité de leur culture.

Ils ont pu constater que les activités de communication de l'Association des musées canadiens, notamment ses actions de défense des intérêts des musées, sont appréciées et appuyées. Par contre, ils ont aussi noté que l'AMC n'a pas réalisé ses objectifs concernant la prestation du Programme de bourses au nom du ministère du Patrimoine canadien : elle a accordé des bourses d'une valeur de 23 000 \$ en 2002 et de 41 000 \$ en 2003, sur un budget alloué de 100 000 \$ par année. Les musées qui connaissent le Programme de bourses estiment que le programme a eu des retombées positives, mais ils avaient des suggestions à formuler quant à ses critères de sélection.

## Rentabilité

Le transfert des responsabilités de prestation du PAM à l'AMC a été envisagé comme moyen de réduire les coûts de prestation, mais cette option n'a pas été jugée viable, puisqu'elle obligerait les membres du conseil d'administration de l'AMC, tous issus du milieu muséal, à faire des recommandations en faveur ou à l'encontre de projets proposés par leurs homologues.

L'amélioration la plus significative que pourraient apporter les responsables du Programme d'aide aux musées pourrait être de se montrer plus vigilants quant aux critères du programme concernant la prestation du volet du Développement organisationnel, qui a accordé un soutien à un certain nombre de projets ne satisfaisant pas aux critères, en 2002-2003 et 2003-2004.

Plusieurs programmes du ministère du Patrimoine canadien ayant leurs propres processus administratifs peuvent avoir les musées parmi leurs clients admissibles. Les évaluateurs ont constaté un risque de confusion et de chevauchement ou de double emploi et la nécessité de mettre en place un processus de consultations et d'échanges d'information entre les programmes afin de favoriser un usage optimal des ressources.

Ils ont également reconnu la nécessité de mettre en place des indicateurs de rendement s'appliquant aux volets muséaux de tous les programmes du Ministère qui appuient les musées, étant donné l'impossibilité d'effectuer une évaluation indépendante des retombées de chaque programme. Il a été suggéré que la Direction générale du



patrimoine assume la responsabilité de l'élaboration de tels indicateurs et de leur mise en œuvre.

Ils ont également soulevé la possibilité d'une intégration de certains processus administratifs des programmes du Ministère qui offrent un appui aux musées, afin d'en améliorer la coordination et d'en diminuer le fardeau administratif imposé aux demandeurs.

### **Mesure du rendement et engagement en matière de rapports**

Quatre recommandations ont été formulées pour favoriser une amélioration du suivi du rendement :

- Définition de résultats attendus et d'indicateurs de réussite clairs et mesurables pour le PAM et le PAMC, diffusion et utilisation de ces paramètres par tout le personnel responsable de la prestation des programmes;
- Cueillette de données de référence en 2004-2005 concernant les indicateurs clés des résultats attendus;
- Examen d'un modèle élaboré en 2004-2005 pour les rapports finals sur les projets, en fonction de la nouvelle stratégie de mesure du rendement, des améliorations à apporter au besoin et une distribution d'exemplaires à tous les bénéficiaires de financement;
- Surveillance continue du rendement par le personnel du PAM et du PAMC, afin d'accroître la probabilité de réussite du programme, comprenant un examen annuel et une synthèse des rapports de projets, permettant de voir si les rapports sont fournis et s'ils sont utiles, si le modèle des rapports doit être amélioré, comment les choses évoluent, et pour déceler tôt dans le processus tout problème lié à la prestation du programme et à son rendement.

### **Recommandations**

L'évaluation comprend quatre recommandations :

1. Le contexte politique de l'aide fédérale consacrée aux musées a beaucoup changé depuis l'adoption de la Politique muséale canadienne en 1990. L'infrastructure gouvernementale s'est transformée, le ministère du Patrimoine canadien a mis en place de nouveaux programmes, la communauté muséale s'est développée et les enjeux ont évolué. Dans un environnement de gestion axée sur les résultats, le PAM et le PAMC doivent être dotés d'objectifs clairs et mesurables ainsi que de résultats escomptés qui sont complémentaires à ceux d'autres initiatives et programmes d'aide aux musées mis en œuvre par le gouvernement fédéral.

**Il est recommandé qu'à l'occasion du renouvellement des programmes soient définis des objectifs et des résultats escomptés clairs et précis pour le PAM et le PAMC, et que ces objectifs et résultats escomptés soient complémentaires à ceux des autres programmes d'aide aux musées du ministère du Patrimoine canadien.**



### Réponse de la direction

**La recommandation est acceptée. Un nouveau CGRR/CVAR présentant des objectifs clairs et spécifiques, et des résultats prévus complémentaires aux autres programmes de PCH fournissant un appui aux musées, a été développé pour le renouvellement du programme. Ce cadre sera mis en application au cours de l'exercice 2005-2006. Les nouvelles modalités du programme reflètent en outre les objectifs et les résultats prévus de ce dernier.**

2. À long terme, il n'est pas réaliste d'essayer de mesurer les retombées spécifiques de chacun des programmes du ministère du Patrimoine canadien orientés pour les musées, ils ne possèdent pas une portée suffisante et ciblent chacun un aspect particulier des fonctions interdépendantes des musées. Cependant, le Ministère pourrait obtenir des données très utiles sur les retombées de ses programmes en établissant plusieurs indicateurs communs et en faisant le suivi de l'information en conséquence.

**Il est recommandé que le la Direction générale du patrimoine, au Ministère, se charge de l'établissement et de la mise en œuvre d'indicateurs de rendement horizontaux pour tous les programmes et initiatives d'aide aux musées du ministère du Patrimoine canadien.**

### Réponse de la direction

**La recommandation est acceptée. La Direction générale du patrimoine travaillera en collaboration avec d'autres directions générales fournissant des programmes aux musées et avec les SSIT afin de définir des options en vue de mettre en place des indicateurs horizontaux de rendement pour les composantes "musées" des initiatives et des programmes de PCH. Cette priorité a été incluse dans le Plan 2005-2006 de la GI/TI pour la Direction générale. D'ici le 31 mars 2006, les besoins en information auront été précisés. En 2006-2007, on procédera à la configuration des systèmes, en fonction des ressources ministérielles disponibles. Comme stratégie intérimaire, on procédera à une compilation manuelle des résultats de l'ensemble des programmes.**

**On précisera un CGRR/CVAR général dans le cadre de la mise en application de la nouvelle Politique des musées, une fois cette dernière approuvée.**

3. L'examen d'un échantillon représentatif des dossiers de projets du PAM met en lumière la nécessité d'être plus rigoureux au moment de la présélection des projets proposés aux termes du volet Développement organisationnel, puisqu'on a constaté qu'un certain nombre de projets financés ne répondaient pas aux critères d'admissibilité. Les propositions présentées dans le cadre de ce volet font l'objet d'un processus d'examen par des pairs à l'échelon régional.



**Il est recommandé que le processus d'examen du PAM, mené dans le cadre du volet Développement organisationnel, soit amélioré.**

**Réponse de la direction**

**La recommandation est acceptée. En consultation avec les régions, la Direction générale du patrimoine passera en revue les critères du volet Développement organisationnel et l'interprétation des lignes directrices, de pair avec ainsi que l'utilisation de l'examen par les pairs pour ce volet du programme, avant la date limite de mise en application fixée à l'automne 2005. L'objectif consistera à garantir le respect des modalités du programme aussi bien que l'uniformité dans toutes les régions.**

4. Au cours des dernières années, l'Association des musées canadiens a administré, pour le compte du Ministère, le Programme de bourses; les montants octroyés dans le cadre de ce programme sont remboursés par le Ministère. Or, le total des bourses accordées en 2002 et en 2003 se situait entre le quart et la moitié des 100 000 \$ que le Ministère aurait pu verser chaque année. Il importe donc de revoir le programme afin de déterminer s'il est possible d'accroître le nombre de projets.

**Il est recommandé que les critères du Programme de bourses et les activités de promotion connexes soient évalués, de sorte que les ressources financières annuelles qui y sont affectées soient dépensées.**

**Réponse de la direction**

**La recommandation est acceptée. Au cours de l'exercice 2005-2006, la Direction générale du patrimoine travaillera en étroite collaboration avec l'Association des musées canadiens afin de revoir les critères et la promotion du Programme de bourses à la lumière des résultats de l'évaluation, en vue de garantir une pleine attribution du budget pour l'exercice 2006-2007.**

# 1 Introduction

Ce rapport présente les constatations d'une évaluation sommative de deux programmes du ministère du Patrimoine canadien qui visent la communauté muséale du Canada : le Programme d'aide aux musées (PAM) et le Programme de l'Association des musées canadiens (PAMC).

Le PAM est un programme dans le cadre duquel des subventions et des contributions sont accordées à des expositions itinérantes, au développement des musées autochtones et au développement organisationnel; le PAMC appuie les communications, les programmes de formation professionnelle, les services aux membres et les activités d'administration et d'élaboration des politiques de l'Association des musées canadiens (AMC).

Le rapport contient les résultats des recherches effectuées par le groupe Nordicity Itée et le Halifax Group en 2004-2005. Il contient également des renseignements sur d'autres programmes de financement qui proviennent de la société N.L. Hushion & Associates.

## 1.1 Objet du rapport

Aux termes de la Politique sur le paiement de transferts du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), le renouvellement des programmes de paiement de transferts est conditionnel à leur évaluation. Le Programme d'aide aux musées (PAM) et le Programme de l'Association des musées canadiens (PAMC) doivent être renouvelés au plus tard le 30 juin 2005.

L'objectif de l'évaluation était de répondre aux trois points qui ont été définis dans la politique d'évaluation du SCT en 2001 :

- La pertinence (la politique, l'initiative ou le programme est-il toujours compatible avec les priorités du Ministère, et de l'ensemble du gouvernement, et répond-il vraiment à un besoin réel?);
- Les résultats (la politique, l'initiative ou le programme atteint-il les objectifs, sans dépassement de budget et sans effet indésirable?);
- La rentabilité (utilise-t-on les moyens les plus appropriés et les plus efficaces pour atteindre les objectifs ou y aurait-il lieu d'envisager d'autres modes de conception et d'exécution?).

Il existe dix autres questions précises concernant l'évaluation :

### *La pertinence*

- Est-il toujours pertinent d'avoir un programme fédéral de subventions et de contributions pour atteindre les objectifs du PAM?



- Est-il toujours pertinent d'avoir un programme fédéral de contributions pour atteindre les objectifs du PAMC?
- Jusqu'à quel point le PAM et le PAMC cadrent-ils encore avec les priorités du gouvernement fédéral et du ministère du Patrimoine canadien?

#### *Les résultats*

- Quels ont été les résultats du PAM, à savoir dans quelle mesure le PAM a-t-il atteint ses objectifs?
- Quels ont été les résultats du PAMC, à savoir dans quelle mesure le PAMC est-t-il parvenu à atteindre ses objectifs?
- Le PAM et le PAMC ont-ils eu d'autres conséquences positives ou négatives?

#### *La rentabilité et les solutions de rechange*

- Le PAM et le PAMC sont-ils à contre-courant, font-ils double emploi ou chevauchent-ils d'autres grands programmes fédéraux ou provinciaux d'aide aux musées?
- Les coûts de mise en œuvre du PAM sont-ils comparables aux coûts de mise en œuvre d'autres programmes semblables?
- Existe-t-il des moyens plus efficaces d'atteindre les objectifs du ministère du Patrimoine canadien et du gouvernement fédéral en ce qui a trait aux musées — à savoir est-ce que la conception actuelle du programme est celle qui convient le mieux à la réalisation des objectifs du ministère du Patrimoine canadien quant à l'aide accordée aux musées, et Patrimoine canadien est-il l'organisme le plus approprié pour effectuer la mise en œuvre du PAM et du PAMC?
- Comment les bénéficiaires du PAM et du PAMC peuvent-ils améliorer la qualité de leur rapport, et de quelle manière le personnel du ministère du Patrimoine canadien peut-il exercer un meilleur contrôle sur le programme et le suivi de projet?

## 2 Le secteur des musées

Selon les données les plus récentes de Statistique Canada qui remontent à 2002-2003, à cette époque, il existait 2 517 établissements patrimoniaux canadiens (ce chiffre n'inclut pas les parcs naturels), dont 1 476 étaient des musées.<sup>1</sup> En 1993-1994, le Canada comptait 1 236 musées, ce qui représente une augmentation de 19 p. 100.

Le nombre de visiteurs dans les musées s'est également accru; de 25,4 millions en 1993-1994, il est passé à 27,8 millions en 2002-2003. Toutefois, si le calcul est fait par personne, les niveaux de participation sont demeurés constants à 0,9 visite. Par contre, si le calcul est effectué par musée, puisque le nombre de musées a augmenté, le nombre moyen de visiteurs a diminué; de 20 586 visiteurs par musée en 1993-1994, il est passé à 18 862 visiteurs par musée en 2002-2003.

Certains musées sont vastes, comme les musées nationaux et provinciaux, tandis que d'autres sont petits et spécialisés. Les données de Statistique Canada (tableau 2.1 ci-dessous) indiquent qu'environ la moitié des musées ont des budgets annuels de moins de 40 000 \$. Les plus grands musées – ceux dont les budgets atteignent au moins un million de dollars – représentent 5 p. 100 de l'ensemble des musées, et ils embauchent la moitié de tous les employés rémunérés.

**Tableau 2.1 : Nombre de musées selon l'importance du budget et le nombre d'employés (2002-2003)**

Importance du budget annuel	Nombre de musées	Personnel				Bénévoles
		À temps plein	Saisonnier à temps plein	Autres employés rémunérés	TOTAL des employés rémunérés	
Moins de 40 000 \$	712	73	729	266	1 068	6 399
de 40 000 \$ à 99 999 \$	254	339	510	214	1 063	3 383
de 100 000 \$ à 599 999 \$	353	824	962	768	2 554	9 439
de 600 000 \$ à 999 999 \$	83	549	372	401	1 322	4 155
1 M\$ et plus	74	3 995	914	1 252	6 161	9 312
<b>TOTAL</b>	1 476	5 780	3 487	2 901	12 168	32 688

Source : Ministère du Patrimoine canadien. Les chiffres sont fondés sur les tableaux tirés de l'Enquête sur les établissements du patrimoine effectuée par Statistique Canada, en 2002-2003

En 2002-2003, une proportion considérable des employés des musées – près de 73 p. 100 – étaient des bénévoles. Bien qu'à l'époque, le nombre de bénévoles ait représenté plus de deux fois et demie celui des employés rémunérés, les données de

<sup>1</sup> Statistique Canada, Enquête sur les établissements du patrimoine, 2002-2003.



Statistique Canada montrent que ce nombre a diminué de 15 p. 100 depuis 1993-1994; on comptait alors 38 415 bénévoles.

Au Canada, le secteur des musées regroupe de nombreux types d'établissements. Les 1 476 « musées » de Statistique Canada incluent 746 musées locaux, 203 musées d'art, 305 musées d'histoire et 222 « autres musées ». <sup>2</sup> Selon l'Enquête sur les établissements du patrimoine, les « autres musées » comprennent des établissements axés sur une thématique multidisciplinaire, scientifique et technologique ou autre comme les soins infirmiers, la religion et l'industrie. »

La littérature sur le sujet reconnaît que les musées remplissent un rôle économique important dans les activités touristiques, éducatives et récréatives, et qu'ils permettent à des milliers de Canadiens de travailler ou de faire du bénévolat, tout en présentant l'histoire et la culture. Selon les termes utilisés dans la Politique muséale du Canada, les musées « témoignent du degré d'évolution de la civilisation » et ils sont « l'histoire racontée en trois dimensions. » <sup>3</sup>

Le secteur des musées inclut quatre musées nationaux et ses musées affiliés qui reçoivent des crédits parlementaires :

- le Musée des beaux-arts du Canada, y compris le Musée canadien de la photographie contemporaine;
- le Musée canadien des civilisations, y compris le Musée canadien de la guerre;
- le Musée canadien de la nature;
- le Musée des sciences et de la technologie du Canada, y compris le Musée de l'aviation du Canada et le Musée de l'agriculture du Canada.

Il existe un bon nombre d'associations et d'organismes qui représentent les musées à divers niveaux de compétence et suivant la nature de leur spécialisation. L'Association des musées canadiens est l'organisme national qui compte le plus de membres et qui a le plus large mandat. Voici les autres associations nationales qui ont des missions précises :

- Association canadienne des centres des sciences;
- Association des zoos et aquariums du Canada;
- Fédération canadienne des amis des musées;
- Organisation des directeurs des musées d'art canadiens;
- Alliance des musées d'histoire naturelle du Canada.

Par ailleurs, voici les associations provinciales et territoriales dédiées aux musées :

- Museum Association of Newfoundland and Labrador;
- Federation of Nova Scotia Heritage;
- Community Museums Association of PEI;

---

<sup>2</sup> Les lieux historiques (449), les archives (361) et d'autres types d'établissements du patrimoine (231) tels que planétariums, aquariums, jardins zoologiques ou botaniques, arboretums et serres.

<sup>3</sup> Ministère des Approvisionnements et Services, Politique muséale du Canada, 1990, page 7.





- Association des Musées du Nouveau-Brunswick inc.;
- Société des musées québécois;
- Association des musées de l'Ontario;
- Association des musées du Manitoba;
- Museums Association of Saskatchewan;
- Museums Alberta;
- British Columbia Museums Association;
- Yukon Historical and Museums Association.

Les établissements du patrimoine, dont les musées, reçoivent des fonds de diverses sources publiques et privées. Statistique Canada a présenté un profil de 1993-1994 à 2002-2003 qui porte sur le nombre, la fréquentation, les revenus, les dépenses et les emplois. Voir l'annexe A.

Le tableau indique que les musées comptent beaucoup moins sur une aide provenant de tous les ordres de gouvernement depuis la dernière décennie. Désormais, environ 62 p. 100 des revenus proviennent de sources publiques; ce pourcentage était de 71 p. 100 il y a dix ans. Les collectes de fonds ont augmenté de 23 p. 100 pendant la même période. Les sources de revenus ont été plus diversifiées, mais les coûts ont augmenté également de 22 p. 100 au cours de la décennie.

Dans l'ensemble, les gouvernements provinciaux et fédéral demeurent encore les plus grandes sources de revenus des musées. En 2002-2003, ils ont représenté respectivement 24,5 p. 100 et 23,8 p. 100 des revenus d'exploitation globaux, et 24,8 p. 100 et 22,5 p. 100 des revenus d'immobilisations globaux.

Une partie considérable du financement du gouvernement fédéral est attribuée aux musées nationaux. Par conséquent, pour mieux comprendre la situation des revenus dans les musées non fédéraux, une totalisation spéciale a été exigée de Statistique Canada.

Le tableau 2.2 (ci-dessous) montre qu'en 2002-2003, les établissements non fédéraux ont reçu des revenus d'exploitation de 32,2 millions de dollars du ministère du Patrimoine canadien, et de 16,8 millions de dollars des autres ministères et organismes fédéraux (dont le Conseil des Arts du Canada (CAC), Développement des ressources humaines Canada (DRHC) et le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH)). De plus, ils ont obtenu des revenus d'immobilisations de 1,7 million de dollars du ministère du Patrimoine canadien, et de 3,3 millions de dollars d'autres ministères et organismes fédéraux.



**Tableau 2.2 : Financement du gouvernement fédéral aux musées non fédéraux (M\$)**

Revenus	Revenus d'exploitation reçus d'avance		Revenus d'immobilisations reçus d'avance		Revenus globaux reçus d'avance	
	1993-1994	2002-2003	1993-1994	2002-2003	1993-1994	2002-2003
Ministère du Patrimoine canadien	8,5 M\$	32,2 M\$	4,9 M\$	1,7 M\$	13,4 M\$	33,9 M\$
Autres sources du gouvernement fédéral (DRHC, CAC, CRSH et autre)	9,6 M\$	16,8 M\$	4,9 M\$	3,3 M\$	14,5 M\$	20,1 M\$

Source : Enquête sur les établissements du patrimoine effectuée par Statistique Canada, compilation spéciale pour le ministère du Patrimoine canadien, 2005.

Le financement total que le ministère du Patrimoine canadien accorde aux musées a augmenté de 253 p. 100 entre 1993-1994 et 2002-2003, ou de 211 p. 100 après correction des données pour tenir compte de l'inflation. Cela peut être attribuable, en grande partie, à la mise en œuvre de deux programmes du ministère du Patrimoine canadien, dans le cadre de l'initiative *Un avenir en art* : le Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens (PCAPC) et Espaces culturels Canada (ECC), et au financement obtenu dans le cadre du Programme de culture canadienne en ligne (PCCL).

Le PAM a déjà été la principale source de financement du gouvernement fédéral pour les musées, mais il est devenu un programme fédéral parmi tant d'autres qui sont accessibles aux musées. De plus, le ministère du Patrimoine canadien est devenu un ministère parmi d'autres ministères et organismes fédéraux qui peuvent venir en aide aux musées.

## 3 Programme d'aide aux musées et Programme de l'Association des musées canadiens

### 3.1 L'historique des programmes

#### 3.1.1 La politique nationale des musées de 1972 et le PAM

Le Programme d'aide aux musées (PAM) a été créé en 1972 dans le cadre de l'adoption de la Politique nationale des musées, dont l'annonce avait été faite par le secrétaire d'État de l'époque, Gérard Pelletier. Les principes directeurs de la Politique étaient la démocratisation et la décentralisation. Pour la première fois, le gouvernement fédéral allait fournir des fonds et de l'aide aux musées non fédéraux du Canada. L'objectif du Programme était de faire en sorte que tous les Canadiens aient accès au patrimoine naturel et culturel du Canada.

Plus précisément, le mandat du gouvernement concernait la préservation et l'accès : la préservation de notre patrimoine national, et la possibilité pour le plus grand nombre de Canadiens d'avoir accès aux collections qui constituent notre patrimoine. Le patrimoine national était défini comme la « mémoire collective de la nation »<sup>4</sup>.

Les principes de la Politique nationale des musées s'appuyaient sur l'intérêt accru à l'égard du patrimoine canadien que les célébrations du centenaire du Canada avaient suscité en 1967, ainsi que sur le financement et la promotion du patrimoine et des activités liées aux arts que ces célébrations avaient favorisés. En effet, ces principes visaient à permettre aux Canadiens d'avoir accès au patrimoine national dans leurs collectivités.

En prévoyant des fonds pour améliorer l'accès du public aux collections, la Politique semble avoir stimulé l'augmentation du nombre des musées dans tout le Canada et intensifié les attentes à leur égard pour qu'ils soient les dépositaires et les promoteurs de notre identité nationale. Grâce à la nouvelle politique, le musée était considéré comme un outil culturel servant à préserver le sentiment national et à définir la citoyenneté. Les musées, en tant qu'institutions culturelles, devaient aider à résoudre « les problèmes fondamentaux auxquels la nation est confrontée, c'est-à-dire les menaces de dislocation du tissu de la Confédération » [traduction] et faire la promotion de politiques telles que le multiculturalisme<sup>5</sup>.

Au moment de sa création, le PAM était mis en œuvre par la Corporation des Musées nationaux du Canada, l'organisme responsable de la supervision des musées nationaux. Le Programme avait pour objectif de prendre des mesures à l'égard des réalités régionales divergentes au Canada et de favoriser l'excellence dans le domaine des musées.

---

<sup>4</sup> Ernst & Young et N.L. Hushion and Associates. *Examen du programme d'aide aux musées : rapport final*, janvier 1994, page 1.

<sup>5</sup> D.A. Muise, « Museums and the Canadian Community: a Historical Perspective », dans *En vue du 21<sup>e</sup> siècle*, édité par Leslie Tupper, Ottawa, Musée canadien des civilisations, 1989, page 21.

Lorsque la Corporation des Musées nationaux du Canada a mis fin à ses activités, en 1989, la responsabilité du PAM a été transférée au ministère des Communications (MDC).

### 3.1.2 Politique nationale des musées de 1990 et PAM

Une nouvelle politique nationale des musées a été adoptée en 1990. Elle visait à :

- favoriser l'accès des générations actuelles et futures à leur patrimoine culturel, naturel, artistique et scientifique et les aider à en mieux connaître, comprendre et apprécier la richesse;
- favoriser l'enrichissement, la gestion et la préservation de collections muséologiques particulièrement importantes et représentatives dans toutes les régions du pays;
- encourager les musées canadiens dans leur quête de l'excellence en appuyant la recherche et le développement muséologique et en assurant des services sur l'ensemble du territoire<sup>6</sup>.

La Politique indiquait que les musées canadiens pourraient compter sur l'appui du gouvernement fédéral pour atteindre leurs objectifs institutionnels en matière de service au public. Le gouvernement devait soutenir les musées nationaux et offrir un appui financier direct aux musées non fédéraux. Le soutien financier direct devait être fourni par l'entremise de quatre programmes : le PAM, le Programme des biens culturels mobiliers, le Programme d'initiatives culturelles et le Programme de planification de l'emploi de la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada. Le PAM devait être le « plus important programme d'appui financier mis à la disposition des musées canadiens »<sup>7</sup>.

Il avait été annoncé que les critères d'admissibilité du PAM seraient élargis et que le budget de 8,5 millions de dollars passerait à 18 millions de dollars pour « garantir un appui financier et un soutien technique aux musées canadiens et aux organismes connexes sans but lucratif »<sup>8</sup>. Les composantes du Programme étaient les suivantes :

- *Expositions* – soutien aux expositions itinérantes d'envergure provinciale, interprovinciale et internationale;
- *Modernisation des installations et équipement* – soutien pour la modernisation des installations et l'équipement nécessaire à la conservation, à l'entreposage et à la préservation;
- *Gestion des collections* – soutien à la documentation des collections et à l'automatisation des données sur les collections;
- *Perfectionnement professionnel* – soutien aux projets portant sur la recherche muséale, l'élaboration de normes, les méthodes d'enseignement et la formation, et à l'évaluation de tels projets;

---

<sup>6</sup> *La politique muséale du Canada*, 1990, page 12.

<sup>7</sup> *Ibid.*, p. 39.

<sup>8</sup> *Ibid.*, p. 50.

- *Initiatives prioritaires* – soutien à des services spéciaux dans des domaines prioritaires;
- *Développement des musées autochtones* – soutien pour la préservation, la protection et la gestion des collections représentatives des cultures autochtones.

### **3.1.3 Faits nouveaux dans les années 1990**

En 1991, le ministère des Communications (MDC) a décentralisé vers ses bureaux régionaux la mise en œuvre du PAM. La décentralisation correspondait à la volonté du gouvernement fédéral de renforcer les activités dans les régions, de favoriser davantage de contacts directs avec la clientèle et d'améliorer la prestation des services<sup>9</sup>. En 1993, la responsabilité du PAM était transférée du ministère des Communications au nouveau ministère du Patrimoine canadien.

Le gouvernement s'efforçant de réduire les déficits, la décennie a été caractérisée par des compressions. Le budget du PAM n'atteignit pas le niveau prévu dans la Politique; il fut d'un maximum de 13,4 millions de dollars, en 1994-1995<sup>10</sup>.

En 1996, le budget du PAM a été réduit à 7,9 millions de dollars, le soutien à la modernisation des installations et à l'équipement a diminué, et les priorités du Programme ont été réorientées vers le développement organisationnel et le perfectionnement professionnel.

En 1999, les objectifs du PAM ont à nouveau été modifiés afin que le Programme cadre avec les priorités en évolution du Ministère et du gouvernement. Les priorités du Programme ont alors été axées sur les expositions qui seraient présentées dans un minimum de trois provinces, le développement des musées autochtones et le développement organisationnel (planification et études de faisabilité, stratégies de marketing et de développement, et planification stratégique visant à améliorer la viabilité financière à long terme).

## **3.2 Programme d'aide aux musées et Programme de l'Association des musées canadiens**

Cette partie contient des renseignements sur les objectifs du PAM et du PAMC, ainsi que sur les activités que ces programmes soutiennent. Elle donne également un aperçu des autres programmes fédéraux qui viennent en aide aux musées.

---

<sup>9</sup> Deuxième ébauche de *Results-based Management and Accountability Framework for the Museums Assistance Program*, ministère du Patrimoine canadien, Direction générale des examens ministériels, 3 juin 2001, p. 3.

<sup>10</sup> Direction des finances, Ministère du Patrimoine canadien, Budget principal des dépenses du gouvernement du Canada.

### 3.2.1 Programme d'aide aux musées (PAM)

Le PAM est un programme qui cible spécifiquement les musées. Son mandat est d'octroyer des subventions et des contributions aux musées canadiens et aux organisations connexes pour des activités qui favorisent l'atteinte des objectifs de la *Politique muséale du Canada*.

Son objectif, défini en 1999, est d'accroître l'accès aux ressources patrimoniales afin que les Canadiens de toutes les régions du pays puissent mieux apprécier leur patrimoine collectif. Les modalités du Programme indiquent qu'il peut appuyer les activités qui :

- favorisent l'accès des générations actuelles et futures de Canadiens à leur patrimoine culturel, naturel, artistique et scientifique;
- aident les Canadiens à mieux connaître, comprendre et apprécier leur patrimoine;
- permettent de mieux préserver les collections patrimoniales importantes et représentatives;
- encouragent l'excellence des activités muséales au Canada.

Dans les lignes directrices de 2004 du Programme, ce dernier objectif est expliqué plus en détail : « encourager l'excellence des activités muséales au Canada par l'appui à la recherche et au développement muséologique et l'assurance de services de qualité partout au Canada »<sup>11</sup>.

Les institutions suivantes peuvent soumettre une demande de financement au PAM :

1. Musées canadiens constitués en sociétés sans but lucratif qui :
  - fournissent des services au public toute l'année;
  - emploient au moins l'équivalent d'un employé professionnel à temps plein;
  - se sont dotés de politiques de gestion des collections, de conservation et de programmation (le cas échéant) ainsi que de plans organisationnels à moyen terme (trois à cinq ans).
2. Organismes constitués en sociétés sans but lucratif qui souhaitent créer un musée.
3. Organismes de services aux musées constitués en sociétés sans but lucratif et organismes connexes, tels que :
  - les universités, les administrations municipales ou régionales, et les organismes des gouvernements provinciaux et territoriaux;
  - les centres culturels autochtones, les conseils de bande des Premières Nations, et les groupes métis et inuits;
  - les organismes patrimoniaux sans but lucratif constitués en sociétés en vertu de la partie II de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*.

Selon un calcul effectué par la Direction générale du patrimoine du ministère du Patrimoine canadien, qui supervise la mise en œuvre du PAM, environ 700 des 1 476 musées recensés par Statistique Canada en 2002-2003 satisfont aux critères d'admissibilité mentionnés précédemment au point 1, c'est-à-dire qu'ils offrent des

<sup>11</sup> *Programme d'aide aux musées : lignes directrices 2004*, Ministère du Patrimoine canadien, 2004, page 3.

services au public toute l'année et qu'ils emploient au moins un employé professionnel à temps plein.

Le Programme compte trois volets :

- Le volet *Accès et diffusion à l'échelle nationale*, et ses sous-volets Initiative de diffusion à l'échelle nationale et Fonds pour la circulation des expositions itinérantes, alloue des fonds aux musées pour des projets visant à faire mieux comprendre et apprécier la diversité des cultures, des paysages, des expériences et des récits canadiens. Il appuie principalement la création et la mise en circulation d'expositions itinérantes.
- Le volet *Développement des musées autochtones* aide financièrement les organisations autochtones à enrichir et à préserver leur patrimoine culturel et à sensibiliser le public à la diversité des cultures des Premières Nations.
- Le volet *Développement organisationnel* contribue au financement de projets visant à renforcer la capacité organisationnelle des institutions muséales et d'initiatives liées à la gestion et à la préservation des collections.

Les priorités du Programme sont :

- les projets qui illustrent la diversité du patrimoine culturel et naturel du Canada et qui mettent en relief des perspectives pancanadiennes (expositions itinérantes, activités de diffusion externe, initiatives de collaboration, partenariats, etc.);
- les projets qui favorisent et soutiennent le développement des activités patrimoniales autochtones;
- les projets qui visent à consolider la capacité organisationnelle des institutions muséales.

Le PAM finance des projets d'organismes sans but lucratif. Il est mis en œuvre conjointement par le personnel de PCH à l'administration centrale et celui des cinq régions du Ministère. L'analyse des demandes comprend habituellement un processus d'examen par des pairs : les demandes soumises aux volets Accès et diffusion à l'échelle nationale et Développement des musées autochtones sont évaluées par des comités nationaux composés de spécialistes du secteur des musées. Les demandes soumises au volet Développement organisationnel sont évaluées par le personnel régional de PCH et par des comités régionaux composés de pairs.

Les fonds accordés par le Programme peuvent couvrir, selon le volet, de 50 à 70 p. 100 des coûts admissibles du projet, en partant du principe que le reste du financement sera octroyé par d'autres sources de financement. Les projets soutenus par le PAM peuvent s'étaler sur plusieurs années.

Comme l'indique le tableau 3.1, le nombre annuel de projets financés par le PAM oscille autour de 230 depuis 1995-1996. Ce sont les projets du volet Accès et diffusion à l'échelle nationale qui sont les plus nombreux (111); ils sont suivis de près par ceux du volet Développement organisationnel (104). Le nombre de projets financés par le volet Développement des musées autochtones a augmenté considérablement entre

1995-1996 et 2003-2004, passant de 2 à 39, ce qui représente une moyenne annuelle de 15 projets.

**Tableau 3.1 : Nombre de projets financés par le PAM, de 1995-1996 à 2003-2004**

(nombre)	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	Moyenne
Accès et diffusion à l'échelle nationale	98	91	85	100	106	137	136	120	121	111
Développement des musées autochtones	2	3	5	6	18	25	16	23	39	15
Développement organisationnel	122	101	121	89	98	89	89	115	100	104
<b>Total</b>	<b>222</b>	<b>195</b>	<b>211</b>	<b>195</b>	<b>222</b>	<b>251</b>	<b>241</b>	<b>258</b>	<b>260</b>	<b>230</b>

Source : Tableau du groupe Nordicity tirées du Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions (SGISC) du ministère du Patrimoine canadien.

En 2004-2005, le budget du Programme était de 8,36 millions de dollars. Les engagements financiers totaux du Programme variaient de 7,2 à 9,6 millions de dollars, et s'établissaient en moyenne à 8,2 millions de dollars pendant la période de neuf ans allant de 1995-1996 à 2003-2004. Les dépenses réelles ont fluctué selon le moment où les activités soutenues ont été réalisées. Le tableau 3.2 indique la valeur des engagements financiers du PAM, répartis entre les différents volets, entre 1995-1996 et 2003-2004<sup>12</sup>.

**Tableau 3.2 : Valeur des engagements financiers du PAM selon l'exercice**

(dollars)	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	Moyenne
Accès et diffusion à l'échelle nationale	4 997 060	4 329 041	4 531 644	4 647 481	5 262 528	6 416 052	4 904 127	4 183 916	3 816 835	4 797 643
Développement des musées autochtones	36 100	61 600	145 625	132 900	824 849	1 303 898	605 762	764 323	1 633 170	614 481
Développement organisationnel	2 985 408	3 560 387	3 642 755	2 433 235	2 481 809	1 907 241	2 275 503	2 537 626	2 847 238	2 759 240
<b>Total</b>	<b>8 018 568</b>	<b>7 951 028</b>	<b>8 320 024</b>	<b>7 213 616</b>	<b>8 569 186</b>	<b>9 627 191</b>	<b>7 785 392</b>	<b>7 485 865</b>	<b>8 297 243</b>	<b>8 171 364</b>

Source : Tableau du groupe Nordicity tirées du Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions (SGISC) du ministère du Patrimoine canadien.

<sup>12</sup> Les données du SGISC concernant l'année 2004-2005 que le Ministère a fourni étaient incomplètes, elles n'ont donc pas été incluses dans ce tableau ni dans d'autres tableaux.



C'est le volet Accès et diffusion à l'échelle nationale qui avait le plus haut niveau d'engagements financiers, la moyenne annuelle étant de 4,8 millions de dollars. La moyenne de la somme totale des engagements financiers du volet Développement organisationnel était de 2,8 millions de dollars. Les engagements financiers totaux du volet Développement des musées autochtones sont passés de 36 100 \$ en 1995-1996 à plus de 1,63 million de dollars en 2003-2004, la moyenne s'établissant à 614 000 \$ au cours de la période de neuf ans.

### 3.2.2 Programme de l'Association des musées canadiens

Le Programme de l'Association des musées canadiens est un programme du ministère du Patrimoine canadien qui fournit des fonds de soutien à un seul organisme, l'Association des musées canadiens (AMC). Le Programme est mis en œuvre par le personnel de l'administration centrale chargé de l'exécution du PAM; son budget est d'au plus 560 000 \$ et est administré par l'AMC. Les modalités et conditions du Programme, stipulent que l'objectif visé par les contributions de PCH est de soutenir :

« [...] les activités de l'Association des musées canadiens liées à l'objectif de la Politique muséale du Canada, qui consiste à encourager les musées canadiens dans leur quête de l'excellence, et à trois des six objectifs stratégiques du ministère du Patrimoine canadien : protéger le patrimoine du Canada, assurer l'accès aux moyens d'expression canadiens et à nos espaces communs, encourager la participation et la contribution à la vie de la société canadienne. »<sup>13</sup> [Traduction]

L'AMC a été fondée à Québec en 1947. Le rôle de l'organisme est expliqué sur son site Web :

- L'Association des musées canadiens est le seul organisme national voué à l'épanouissement de la communauté muséale canadienne. Nous sommes là pour unir, représenter et servir les musées du Canada ainsi que les personnes qui y travaillent. Nous nous efforçons avec ardeur d'aider notre milieu à s'épanouir, à croître et à atteindre la stabilité. [...]
- Nos membres sont des institutions sans but lucratif, tels des musées, des centres de sciences, des aquariums, des archives, des temples de la renommée sportive, des centres gérés par des artistes, des parcs zoologiques ou encore des lieux historiques situés aux quatre coins du Canada. Il s'agit aussi bien de grands musées d'art urbain que de petits musées communautaires, tous dédiés à la préservation et à la présentation de notre patrimoine culturel.<sup>14</sup>

En février 2005, l'organisme comptait environ 1 800 membres. Le tableau 3.3 ci-dessous répartit les membres selon la province et le territoire. Les membres de l'Ontario, du Québec, de la Colombie-Britannique et de l'Alberta représentent 78 p. 100 du nombre total de ses membres.

<sup>13</sup> *Terms and Conditions: Contribution by the Department of Canadian Heritage to the Canadian Museums Association*, année de référence : 1999-2000.

<sup>14</sup> Site Web de l'Association des musées canadiens : <http://www.museums.ca/Cma1/francais/AMC/Amc.htm>.

Parmi les membres de l'AMC, 577 sont des institutions (32 p. 100 du total) et 1 251 sont des membres individuels (68 p. 100). Les membres individuels comprennent des experts en muséologie, des universitaires, des responsables de musée à la retraite, des consultants, des bénévoles travaillant dans les musées, et des représentants d'institutions dont l'effectif n'est composé que de personnel à temps partiel ou de bénévoles.

**Tableau 3.3 : Membres de l'Association des musées canadiens**

Province/Territoire	Institutionnel	Individuel	Total
Terre-Neuve	14	26	40
Nouvelle-Écosse	29	53	82
Île-du-Prince-Édouard	5	6	11
Nouveau-Brunswick	16	36	52
Québec	105	256	361
Ontario	177	437	614
Manitoba	35	56	91
Saskatchewan	44	64	108
Alberta	55	134	189
Columbia-Britannique	86	170	256
Territoires du Nord-Ouest	2	6	8
Nunavut	2	2	4
Yukon	7	5	12
<b>Total</b>	<b>577</b>	<b>1 251</b>	<b>1 828</b>

Note : L'AMC procédait à un renouvellement de ses membres à ce moment-là.  
Source : Association des musées canadiens, février 2005.

Dans le plus récent accord de contribution conclu entre PCH et l'AMC, qui est daté du 26 juin 2004, il est prévu que des fonds seront affectés pendant trois exercices financiers aux salaires et aux avantages sociaux, aux frais administratifs et aux coûts du Programme liés aux aspects suivants :

- communications;
- programmes professionnels;
- services aux membres et administration;
- élaboration de politiques;
- bourses.<sup>15</sup>

Les activités visées par l'accord de contribution sont celles qui :

- permettent de faire campagne d'une voix forte et unie à l'échelle fédérale afin de :
  - faire connaître les préoccupations de la communauté muséale aux partenaires de l'AMC (PCH, les principaux groupes artistiques et groupes de défense du patrimoine, les autres ministères et niveaux de gouvernement, et les organismes non gouvernementaux internationaux);

<sup>15</sup> Il est à noter que, dans l'accord de contribution, ces aspects, de même que la promotion, sont abordés. Voir *Annex A, Amendment to the Contribution Agreement*, 26 juin 2004.

- poursuivre les collaborations productives entre l'AMC et ses partenaires;
- défendre les politiques, les programmes et les autres initiatives qui contribuent à renforcer la capacité des musées ainsi qu'à promouvoir et à protéger les intérêts des musées;
- permettent de fournir aux membres, au moment opportun, des renseignements pertinents sur les enjeux et les tendances touchant la communauté en :
  - publiant la revue *Muse*;
  - renforçant la capacité de la communauté muséale grâce à l'échange d'information;
- offrent aux musées de nouvelles possibilités de nouer le dialogue avec leur communauté en :
  - renforçant la capacité de la communauté muséale à attirer divers publics;
  - gérant le programme de bourses au nom de PCH;
- aident le public canadien à mieux apprécier la valeur et l'importance des musées en :
  - favorisant la collaboration avec PCH avec d'autres partenaires en vue d'amener les Canadiens à aimer les musées;
- servent à trouver des moyens pour que l'ensemble des intervenants puissent travailler ensemble afin d'assurer le développement global de la communauté muséale et des professionnels de ce secteur en :
  - reconnaissant les contributions individuelles et organisationnelles au travail des musées;
  - offrant aux intervenants des occasions de participer aux activités organisées par l'AMC et d'en tirer profit.

Le Programme de bourses a été institué en 1977. Il a pour objectif de renforcer le rôle des musées dans la société canadienne en favorisant la multiplication des échanges individuels et l'acquisition de connaissances par-delà les frontières provinciales et nationales. Il est constitué de trois composantes :

- bourses de voyage (offrent une aide financière aux personnes intéressées à suivre des cours et des ateliers organisés par les associations provinciales de musées et ne couvrent que les frais de voyage);
- bourses d'études en muséologie canadienne (offrent une aide financière aux personnes qui désirent suivre des cours, assister à des séminaires, à des ateliers, ou prendre part à un programme structuré d'études muséales);
- bourses d'études spécialisées de niveau supérieur (proposent une aide financière aux personnes qui souhaitent suivre des cours spécialisés ou participer à des colloques, ateliers, symposiums, de même qu'à des stages et échanges professionnels favorisant la formation permanente dans des centres d'excellence).

Le programme est mis en œuvre par l'AMC. Les dépenses totales de l'AMC consacrées aux bourses sont remboursées par PCH, jusqu'à concurrence d'un montant annuel maximal de 100 000 \$.

Les fonds versés à l'AMC par PCH depuis 1995-1996 s'établissent ainsi :

**Tableau 3.4 : Fonds versés à l'AMC par PCH, selon l'exercice et la source (PAMC ET PAM)**

(dollars)	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004
Subvention (PAM)	377 000	120 000	279 000	200 000	157 500	137 000	110 000	91 200	--
Contribution (PAMC)	314 250	314 250	314 250	314 250	314 250	314 250	314 250	(jusqu'à) 560 000	(jusqu'à) 560 000
<b>Total</b>	<b>691 250</b>	<b>434 250</b>	<b>593 250</b>	<b>514 250</b>	<b>471 750</b>	<b>451 250</b>	<b>524 450</b>	<b>651 200</b>	<b>560 000</b>

Source : Totalisations du groupe Nordicity tirées du Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions (SGISC) du ministère du Patrimoine canadien.

Le gouvernement fédéral contribue aux dépenses liées aux activités courantes de l'AMC depuis 1974-1975. Les fonds versés par le ministère du Patrimoine canadien à l'AMC, par l'entremise du PAMC, se sont chiffrés à 314 250 \$ annuellement entre 1995-1996 et 2001-2002, et à 460 000 \$ annuellement pendant les exercices 2002-2003 à 2004-2005, montant auquel s'ajoutait une somme pouvant aller jusqu'à 100 000 \$ par année pour rembourser le Programme des bourses.

L'AMC a aussi reçu des fonds des volets Développement organisationnel et Accès et diffusion à l'échelle nationale. L'aide financière accordée dans le cadre de ce dernier volet concernait deux projets : révision et mise à jour des lignes directrices de 1991 de l'Association des musées canadiens à l'intention des administrateurs des musées, et coparrainage d'un symposium national sur les œuvres d'art confisquées par les nazis se retrouvant dans les musées canadiens. L'AMC a également bénéficié de l'aide du volet Accès et diffusion à l'échelle nationale pour élaborer le volet canadien du programme Bouclier Bleu de l'UNESCO visant à protéger le patrimoine culturel en cas de conflit armé. Le tableau 3.4 ne fait pas mention de l'aide accordée en 2003-2004 par le volet Accès et diffusion à l'échelle nationale pour la tenue d'un sommet, en 2005, sur l'avenir de la recherche muséale au Canada.

### 3.2.3 Autres sources de financement pour les musées

Les musées tirent leur financement de nombreuses sources, publiques et privées. Le leadership du gouvernement fédéral dans le domaine du financement public était à son apogée dans les années 1970 et la création du PAM en était l'illustration. Jusqu'à ce moment-là, la seule aide fédérale disponible était celle qui était octroyée aux musées d'art par le Conseil des Arts du Canada, un organisme indépendant du gouvernement du Canada, fondé en 1957.

Les parties subséquentes de cette section donne un aperçu des autres sources de financement. La majorité des nouveaux programmes de financement fédéraux ont été conçus en 2001 ou dans les années suivantes. Cependant, les programmes de services, comme le Programme des biens culturels mobiliers, existent depuis presque aussi longtemps que le PAM.

Les programmes offrent différentes formes d'aide : subventions et contributions servant à financer des projets, des programmes ou à couvrir les coûts de fonctionnement; aide accordée pour l'infrastructure matérielle et les immobilisations; conseils en matière de planification de ressources humaines et programmes d'emploi d'été pour étudiants. Dans tous les cas, seules sont admissibles les institutions ou les organisations qui sont constituées en sociétés sans but lucratif, qui ont un conseil d'administration indépendant et qui emploient au moins un employé professionnel à plein temps, ou qui sont sous la gouverne d'une bande ou d'un conseil autochtone.

Les programmes sont regroupés en plusieurs catégories qui indiquent la nature de l'aide accordée. Ils sont aussi présentés par ordre d'importance, selon les montants disponibles.

## **Autres programmes de PCH – Soutien aux programmes et au fonctionnement**

### **Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadien (PCAPC)**

Certains volets du PCAPC constituent pour les musées des options intéressantes et relativement nouvelles. Ce programme, qui a été créé en 2001 dans le cadre de l'initiative *Un avenir en art*, a pour principal objectif d'appuyer le développement et la viabilité à long terme des organismes voués aux arts et au patrimoine en leur fournissant de l'aide pour qu'ils renforcent leur efficacité organisationnelle et développent leurs compétences. Le PCAPC comporte quatre volets : Projets de stabilisation, Développement des compétences, Incitatifs aux fonds de dotation et Projets de réseautage. Les musées peuvent soumettre une demande à deux de ces volets.

Le volet *Projets de stabilisation* aide à établir, dans des régions géographiques précises, des fonds de stabilisation administrés par des organismes sans but lucratif indépendants, qui sont dirigés par un conseil d'administration représentatif. Les projets de stabilisation offrent leur savoir-faire technique aux organismes à vocation artistique et patrimoniale de leur région.

Le volet *Développement des compétences* vise à aider les organismes à vocation artistique et patrimoniale qui n'ont pas accès à une aide financière pour un projet de stabilisation, parce qu'aucun fonds de stabilisation (voir la description ci-dessus) n'a été mis en place dans leur région, à renforcer leurs structures administratives, organisationnelle et financière.

### **Programme des biens culturels mobiliers**

L'objectif du Programme des biens culturels mobiliers est d'aider des institutions canadiennes à vocation patrimoniale désignée — par l'entremise de son programme de subventions — à acquérir des biens culturels d'importance nationale qui sont menacés

d'exportation ou qui se trouvent à l'extérieur du Canada. En 2003-2004, des subventions se chiffrant à 667 000 \$ ont été accordées aux musées pour de telles acquisitions.

En vertu de la *Loi sur l'exportation et l'importation de biens culturels*, le Programme des biens culturels mobiliers sert également à estimer la valeur des objets présentant un « intérêt exceptionnel » ou ayant une « importance nationale », ce qui donne lieu à l'octroi de crédits d'impôt visant à inciter les Canadiens à donner ou à vendre des objets importants à des institutions patrimoniales canadiennes désignées.

### **Musée virtuel du Canada (MVC)**

Le programme du Musée virtuel contribue à renforcer la collaboration entre les musées canadiens et le Réseau canadien d'information sur le patrimoine (RCIP) en faveur du Musée virtuel du Canada. Il met à la disposition des Canadiens de tous âges un contenu et des composantes de grande qualité par le truchement d'un service Internet complet offert en français et en anglais : le portail du Musée virtuel du Canada. Le MVC vise à développer un contenu intéressant – grâce aux investissements du RCIP – qui met à profit le support numérique pour créer des expériences impossibles à réaliser dans un espace physique ou sur support analogique.

### **Accord Canada-France pour la coopération et les échanges dans le domaine des musées**

Ce programme très ciblé soutient les échanges entre les institutions muséales canadiennes et françaises et encourage les professionnels du milieu des deux pays à nouer des liens. Le programme s'adresse aux musées ouverts au public qui ont des politiques en matière de gestion et de conservation des collections, des programmes publics ainsi que des plans d'organisation; aux institutions postsecondaires qui offrent des programmes d'études en muséologie; aux instituts, associations de musées et centres de recherche sans but lucratif spécialisés en muséologie, et aux professionnels du milieu.

### **Programme d'indemnisation pour les expositions itinérantes au Canada**

L'indemnisation est un processus par lequel l'État assume les risques financiers et verse, s'il y a lieu, une compensation en cas de perte ou de dommage. Par l'entremise du Programme d'indemnisation pour les expositions itinérantes au Canada, le gouvernement du Canada prend à sa charge les frais qu'entraîne la perte ou l'endommagement d'objets à l'occasion d'une exposition itinérante admissible. Le Programme d'indemnisation a deux objectifs : augmenter pour les Canadiens les possibilités d'accès au patrimoine canadien et au patrimoine mondial grâce à l'échange d'objets et d'expositions au Canada, et fournir un avantage concurrentiel aux musées, bibliothèques et services d'archives canadiens lorsqu'ils se mesurent à des établissements étrangers pour emprunter des expositions internationales prestigieuses. Les expositions organisées au Canada ainsi que les expositions étrangères sont admissibles au Programme d'indemnisation, à condition que la valeur de l'exposition dépasse 500 000 \$. Le montant maximal de l'indemnisation est de 450 millions de dollars. Jusqu'à maintenant, 38 expositions présentées dans 78 lieux ont pu bénéficier d'une indemnisation.

**Fonds de la passerelle** (mis en œuvre par l'entremise de Culture canadienne en ligne de PCH)

Ce programme a pour but d'augmenter la quantité du contenu culturel canadien de qualité sur Internet, de constituer un auditoire pour ce contenu en rendant sa recherche plus facile, et d'encourager les Canadiens à utiliser le contenu et à partager leurs points de vue sur les événements, les gens et les valeurs de leur pays.

Le premier appel de propositions, en 2004, visait à soutenir des projets présentés par des peuples autochtones et des communautés ethnoculturelles du Canada et dont le contenu porterait sur ces mêmes groupes. Les Canadiens qui ont accès à Internet, et la population mondiale, peuvent accéder gratuitement au contenu créé grâce au Fonds de la passerelle. De plus, les projets financés peuvent être mis en valeur, présentés et rendus accessibles par l'intermédiaire de divers moyens gouvernementaux, notamment la passerelle culturelle ([www.culture.ca](http://www.culture.ca)) du ministère du Patrimoine canadien.

### **Autres programmes de PCH – Accès au savoir-faire**

#### **Réseau canadien d'information sur le patrimoine (RCIP)**

Le RCIP est un organisme de service spécial du ministère du Patrimoine canadien. Il travaille avec les musées canadiens afin de renforcer leur capacité collective de créer, de présenter et de gérer du contenu numérique. Le site Web du RCIP donne accès gratuitement à un large éventail d'informations et de ressources pour le développement des compétences conçues pour les professionnels et les bénévoles du secteur du patrimoine.

#### **Institut canadien de conservation (ICC)**

L'ICC sauvegarde le patrimoine canadien et appuie les établissements canadiens des secteurs de la conservation et du patrimoine en acquérant et en diffusant des connaissances en conservation et en offrant des services spécialisés. L'ICC donne des conseils, de l'aide et des renseignements concernant les nouvelles connaissances et pratiques en conservation, le soin des collections et la conservation préventive, le traitement d'objets et d'œuvres d'art de musées, d'archives et de bibliothèques canadiennes, la composition ou l'état d'objets patrimoniaux pour une meilleure connaissance des collections, les installations et la planification des musées, et le transport d'œuvres d'art et d'objets.

### **Autres programmes de PCH – Capitaux/Infrastructure**

#### **Espaces culturels Canada (ECC)**

Espaces culturels Canada est un autre programme créé en 2001 dans le cadre de l'initiative *Un avenir en art*. L'application des modalités du PCAPC et d'ECC a récemment été prolongée d'une année, et on a proposé leur renouvellement pour une période de quatre ans. Le Programme vise à garantir que les infrastructures culturelles du Canada (théâtres, ateliers, galeries d'art, musées) respectent les normes matérielles

actuelles et demeurent concurrentielles. Il fournit des contributions servant à favoriser l'accès des Canadiens aux arts d'interprétation, aux arts visuels, aux arts médiatiques ainsi qu'aux collections muséales et aux expositions à caractère patrimonial par l'amélioration, la rénovation et la construction d'installations artistiques et patrimoniales.

L'aide octroyée par le Programme prend la forme de contributions finançant jusqu'à 50 p. 100 des dépenses de projets admissibles pour la construction, la conversion adaptée ou la rénovation d'installations utilisées à des fins artistiques et patrimoniales, l'achat d'équipement spécialisé et la réalisation d'études de faisabilité. En 2003-2004, ECC a versé 17,8 millions de dollars aux organismes voués aux arts et au patrimoine.

## **Autres programmes de PCH – Ressources humaines**

### **Jeunesse Canada au travail (JCT)**

Jeunesse Canada au travail offre aux jeunes Canadiens des possibilités de travail d'été et de stages. Ce programme comprend deux volets axés sur les institutions patrimoniales : Jeunesse Canada au travail dans les établissements voués au patrimoine (qui aide les jeunes à apprendre et à développer des compétences pouvant mener à des choix de carrière dans le domaine du patrimoine); et Jeunesse Canada au travail pour une carrière vouée au patrimoine (qui aide les diplômés à développer leurs perspectives de carrière, au Canada ou à l'étranger, grâce à des projets visant à aider les organismes du patrimoine à remplir leur mission). Le volet Jeunesse Canada au travail dans les établissements voués au patrimoine est mis en œuvre par l'Association des musées canadiens (AMC), la Canadian Library Association, la Fondation Héritage Canada, le Conseil canadien des archives et l'Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation. L'an dernier, l'AMC a contribué à l'embauche de plus de 500 jeunes, financée en partie par ce programme, par les musées du pays.

## **Programmes des autres ministères et organismes fédéraux**

Les autres ministères et organismes fédéraux offrent une série de programmes auxquels les musées, parmi d'autres organismes sans but lucratif, peuvent soumettre une demande. Voici quelques-uns de ces programmes.

## **Autres ministères et organismes – Appui aux programmes et/ou soutien des opérations**

### **Conseil des Arts du Canada (CAC)**

Le CAC, qui rend des comptes au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien, est un organisme national autonome qui favorise le développement des arts au Canada en offrant des subventions et services aux artistes et organismes artistiques professionnels canadiens et en administrant des bourses de recherche.



## Aide aux musées et aux galeries d'art

Ce programme soutient les activités des établissements qui font mieux connaître et apprécier les arts visuels contemporains. Les subventions de ce programme s'appliquent aux activités suivantes en arts visuels contemporains : gestion des collections, recherches en conservation, présentation et mise en circulation d'expositions, publication; activités de programmation pour le public, développement des publics, administration et marketing. Le montant des subventions octroyées par ce programme s'échelonne de 10 000 \$ à 300 000 \$. Elles sont allouées sur une base pluriannuelle pour faciliter la planification préparatoire<sup>16</sup>.

## Programme d'aide aux acquisitions

Ce programme aide financièrement les musées et galeries d'art à but non lucratif du Canada. Les subventions versées doivent être complétées par un montant équivalent et servir à l'achat d'œuvres originales d'art contemporain canadien, y compris en architecture (maquettes et dessins), en métiers d'art et en photographie. Les œuvres acquises dans le cadre de ce programme doivent être d'artistes canadiens vivants.

Tous les programmes du Conseil des Arts du Canada s'adressent également aux organismes artistiques autochtones et à ceux des diverses communautés culturelles et régionales du Canada. En outre, l'initiative **Aide aux conservateurs autochtones pour des résidences en arts visuels** soutient des projets qui permettent aux Autochtones de poursuivre, à l'établissement d'accueil de leur choix, leur perfectionnement professionnel dans tous les aspects de la conservation en arts visuels. Ce programme s'adresse aux Indiens inscrits et non inscrits, aux Inuits et aux Métis.

## **Autres ministères et organismes – Ressources humaines/Planification**

### **Développement des ressources humaines Canada**

#### **Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC)**

Le CRHSC réunit des représentants de toutes les disciplines culturelles et de l'industrie afin de répondre aux besoins de formation et de perfectionnement professionnel des travailleuses et travailleurs culturels – les artistes, les créateurs, le personnel technique, les gestionnaires et tous les autres professionnels du secteur culturel. Créé en 1995 dans le but d'appuyer la main-d'œuvre de la culture au Canada, le CRHSC compte maintenant des membres dans toutes les régions du pays. Ceux-ci sont aussi diversifiés que les disciplines qu'ils représentent. Le CRHSC gère et soutient des projets portant sur des questions de ressources humaines comme le remplacement du personnel, la formation, la rémunération, la gestion et la planification des ressources humaines, la planification de carrière et l'acquisition de compétences.

---

<sup>16</sup> <http://www.canadacouncil.ca/subventions/artsvisuels/wn127227977156562500.htm>

## **Programmes de développement régional**

Plusieurs programmes de développement régional administrés par des organismes relevant d'Industrie Canada, comme l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), Développement économique Canada (DEC) et Diversification de l'économie de l'Ouest (DEO), fournissent une aide financière pour stimuler le développement économique et la création d'emplois dans tous les secteurs d'activité, y compris la culture et le patrimoine. Même si ces programmes ne ciblent pas spécifiquement les musées, ceux-ci peuvent présenter une demande d'aide pour des activités qui correspondent aux objectifs de ces programmes de développement.

## **Autres ministères et organismes – Capitaux/Infrastructure**

### **Programme infrastructures Canada**

Dans la foulée de son engagement à améliorer la qualité de vie de tous les Canadiens, le gouvernement du Canada a mis sur pied, en 2000, un programme s'étalant sur six ans et doté de 6 milliards de dollars visant à renouveler et à améliorer l'infrastructure matérielle du Canada. Ce programme ne s'adresse pas non plus spécifiquement aux musées, car il est avant tout axé sur les projets permettant d'améliorer la qualité de notre environnement, mais les initiatives qu'il soutient comprennent néanmoins les « installations culturelles et récréatives ». Le Musée des beaux-arts de l'Ontario, le Musée royal de l'Ontario, le Gardiner Museum of Ceramic Art (Toronto) et le Glenbow Museum (Alberta) sont quelques-uns des musées qui ont reçu des fonds grâce à ce programme.

## **Autres sources de financement pour les musées**

Les gouvernements, aux divers niveaux, ne sont pas les seules sources de financement pour les musées. Un tableau spécial, tiré du Sondage sur les établissements du patrimoine effectué par Statistique Canada, indique d'autres fonds de capital et d'exploitation non gagnés, provenant de sources privées et institutionnelles ou de sociétés.

Le tableau 3.5 montre que, en 2002-2003, les dons de particuliers constituaient la source de financement privée ou institutionnelle la plus importante. Ces dons représentaient 40,4 p. 100 du financement, ou 37,7 millions de dollars des 93,3 millions alloués. Ensemble, les subventions des fondations et les commandites d'entreprise comptaient pour 33,2 p. 100 du financement en 2002-2003, ou 30,7 millions de dollars des 93,3 millions versés.

Tableau 3.5 : Autres sources de financement pour les musées (000 \$)

Année des données	Budgets des Universités	Institutions religieuses	Budgets des sociétés	Subventions et dons des sociétés	Commandite d'entreprise	Subventions des fondations	Contributions des amis de l'institution	Dons de particuliers	Total – Sources institutionnelles et sociétés
<b>1993-1994</b>	9 230	740	1 194	12 815	2 923	17 346	2 157	14 202	60 606
%	15,23	1,22	1,97	21,15	4,82	28,62	3,56	23,43	100,00
<b>1995-1996</b>	8 688	650	1 071	16 429	8 413	13 588	3 024	27 621	79 484
%	10,93	0,82	1,35	20,67	10,58	17,10	3,81	34,75	100,00
<b>1997-1998</b>	8 326	497	1 437	7 852	11 411	19 017	3 332	27 832	79 705
%	10,45	0,62	1,80	9,85	14,32	23,86	4,18	34,92	100,00
<b>1999-2000</b>	9 268	714	1 608	8 123	12 944	18 636	4 327	20 988	76 607
%	12,10	0,93	2,10	10,60	16,90	24,33	5,65	27,40	100,00
<b>2002-2003</b>	<b>9 042</b>	<b>2 050</b>	<b>2 521</b>	<b>7 852</b>	<b>12 386</b>	<b>18 619</b>	<b>3 110</b>	<b>37 700</b>	<b>93 279</b>
%	<b>9,69</b>	<b>2,20</b>	<b>2,70</b>	<b>8,42</b>	<b>13,28</b>	<b>19,96</b>	<b>3,33</b>	<b>40,42</b>	<b>100,00</b>

Source : Enquête sur les établissements du patrimoine, Statistique Canada, compilation spéciale pour les « musées seulement » (1 476 musées).

Le tableau 3.5 montre également que le financement provenant de sources privées ou institutionnelles s'est accru au cours de la dernière décennie. Les dons de particuliers sont passés de 14,2 millions de dollars en 1993-1994 à 37,7 millions en 2002-2003, une augmentation de 165 p. 100. Les subventions des fondations ont augmenté de 7 p. 100 au cours de la même période, passant de 17,3 à 18,6 millions de dollars. Ce sont les commandites d'entreprise qui ont connu l'augmentation la plus importante, passant de 2,9 à 12,4 millions de dollars, soit une augmentation de 328 p. 100.

Au total, en 2002-2003, les fonds versés aux musées par des sources privées et institutionnelles étaient trois fois plus élevés que les sommes versées par PCH, c'est-à-dire 93,3 millions comparativement à 33,9 millions de dollars.

### 3.3 Projets soutenus par le PAM

L'un des aspects de l'évaluation était l'examen d'environ 100 dossiers relatifs aux projets du PAM portant sur les exercices financiers 2002-2003 et 2003-2004. Cet exercice visait à comprendre la nature des activités soutenues. Voici ce que cet examen a révélé.

#### 3.3.1 Projets du volet Accès et diffusion à l'échelle nationale

Les quatre cinquièmes des vingt-trois dossiers de 2002-2003 avaient trait à la planification, à la préparation, à la mise en circulation ou à la présentation d'expositions itinérantes. La Vancouver Art Gallery Association, par exemple, a présenté et fait circuler une exposition consacrée à la culture cybernétique; le Musée de la Gaspésie a mis en circulation une exposition portant sur les activités du temps de la guerre dans le golfe Saint-Laurent; les Jardins botaniques royaux ont fait circuler une exposition nationale sur les espèces végétales indigènes (produite en collaboration avec le Musée canadien de la nature), et le Musée de Moncton a présenté une exposition sur les oiseaux de mer, qui avait été préparée par le Musée du Séminaire de Sherbrooke.

Trois projets étaient consacrés à la création de bases de données sur les collections accessibles sur Internet . Par exemple, la Société des musées québécois a normalisé une base de données dont se servent 40 musées. La Fraser-Fort George Museum Society a enseigné aux enfants et aux préposés à la garde comment faire des observations et amasser des collections de façon responsable, faire des recherches et en présenter les résultats, et le Musée du Nouveau-Brunswick a tenu une réunion pour discuter de la commémoration du 400<sup>e</sup> anniversaire de l'arrivée des colons français à l'île Sainte-Croix.

Les trois quarts des vingt projets de 2003-2004 portaient sur des expositions itinérantes. Par exemple, le Vancouver Aquarium Marine Science Centre a réalisé et mis en circulation, une exposition consacrée à la tortue luth. Toutefois, deux projets avaient trait à la planification d'expositions non itinérantes.

Un projet de la Société des musées québécois portait sur la normalisation des données contenues dans les bases de données Artefacts Canada et Info-Muse et visait à faciliter l'accès en ligne. Un projet des Jardins botaniques royaux concernait la préservation et la documentation de plantes rares, et un projet de l'Association des galeries publiques de l'Ontario avait pour but de mettre sur pied des cercles de mentorat à l'intention de 30 conservateurs en arts visuels.

Les projets qui ont fait l'objet d'un examen, représentaient environ le sixième de tous les projets du volet Accès et diffusion à l'échelle nationale financés au cours de ces deux années.

### **3.3.2 Projets du volet Développement des musées autochtones**

Sur les six dossiers de l'année 2002-2003 qui ont été examinés, trois avaient trait à la consignation des histoires et des récits d'aînés. Par exemple, la Ojibwe Cultural Foundation a recueilli et enregistré les histoires des chefs de bande et des membres de la communauté.

La Duck Lake Historical Museum Society a produit des expositions sur la culture et l'histoire des Premières Nations, des Métis et des communautés de pionniers fondateurs. Le Saskatchewan Indian Cultural Centre a documenté ses collections, élaboré des politiques organisationnelles et créé un programme éducatif. Enfin, Najuqsivik a reçu des fonds pour offrir de la formation sur la construction d'expositions.

Sur les 10 dossiers de l'année 2003-2004, deux portaient sur des études de faisabilité, par exemple une étude de faisabilité de la Manitoba Metis Federation sur la création d'un nouveau centre culturel métis ou musée à Winnipeg. Quatre dossiers avaient trait à la planification ou à des activités pilotes, par exemple l'élaboration, par la Première Nation de la rivière à la Pluie, d'un plan de conservation du bassin hydrographique de cette rivière dans le but de protéger des territoires ancestraux et son patrimoine.

Trois projets portaient sur des activités liées aux collections et à la préservation, par exemple un projet du Huronia Museum visait à préserver un sanctuaire ancestral qui

pourrait être utilisé à des fins éducatives. La First Peoples Cultural Foundation a créé une exposition afin de diffuser de l'information sur la diversité, l'histoire et la situation des langues autochtones.

Les projets qui ont fait l'objet d'un examen représentaient environ le cinquième des projets du volet Développement des musées autochtones financés au cours de ces deux années.

### **3.3.3 Projets du volet Développement organisationnel**

En 2002-2003, les 29 projets du volet Développement organisationnel couvraient de nombreux types d'activités : sept études de faisabilité ou projets de planification; quatre projets d'inventaire ou d'élaboration de bases de données; quatre projets de mise sur pied d'installations d'entreposage; trois projets de promotion, de communications et de collecte de fonds; trois projets de perfectionnement professionnel; deux projets de création ou d'entretien d'exposition ; deux projets d'élaboration de politiques; un projet de numérisation; une exposition itinérante; un projet d'achat d'équipement pour des fins de conservation et un projet relatif à l'installation de cloisons sèches et de revêtement de sol.

En 2003-2004, les 19 projets du volet Développement organisationnel couvraient un éventail un peu moins large : six projets de numérisation de collection; quatre projets de perfectionnement professionnel; trois projets de mise sur pied d'installations d'entreposage; deux études de faisabilité; un projet portant sur un système de chauffage, de ventilation et de conditionnement d'air; un projet d'inventaire et de catalogage; un projet de promotion et un projet de protection et de conservation.

### **3.3.4 Analyse des projets du PAM par la Direction générale du patrimoine du ministère du Patrimoine canadien**

Dans l'analyse des projets de 2002-2003 effectuée par le personnel du Ministère, ceux-ci sont répartis en sept catégories : mise en circulation d'expositions, gestion des collections, perfectionnement professionnel, expositions itinérantes, interprétation, développement organisationnel et numérisation. Selon l'analyse :

- environ 31 p. 100 des projets financés portaient sur des expositions itinérantes; venaient ensuite les projets de gestion des collections (24 p. 100) et de développement organisationnel (17 p. 100);
- cinquante pour cent du budget du Programme a été consacré aux expositions itinérantes;
- dix-sept pour cent du budget du Programme a été consacré aux projets de gestion des collections;
- treize pour cent du budget du Programme a été consacré aux projets de développement organisationnel;

- les fonds accordés aux projets de perfectionnement professionnel représentaient 6,2 p. 100 du budget du Programme;
- les contributions du PAM représentaient 36 p. 100 des coûts projetés des projets, selon l'information fournie sur les formulaires de demande, ce qui semble indiquer un ratio de levier financier d'au moins 3 pour 1, dans la mesure où les coûts projetés correspondaient bien aux coûts réels;
- c'est pour les projets d'interprétation que le ratio de levier financier était le plus faible, les fonds octroyés par le PAM représentant 52,5 p. 100 du total des coûts projetés des projets.

L'analyse comprenait une ventilation par région indiquant que, en 2002-2003, environ le tiers des projets ont été réalisés au Québec, le quart en Ontario, le cinquième dans l'Ouest (c'est-à-dire en Colombie-Britannique et au Yukon), 12 p. 100 dans les Prairies, dans les Territoires du Nord-Ouest et au Nunavut, et 6 p. 100 dans la région de l'Atlantique. Dans 3 p. 100 des cas, les projets étaient d'envergure nationale.

## 4 Méthodologie d'évaluation et contraintes

### 4.1 Méthodologie

L'évaluation comportait plusieurs pistes de recherche :

- **Un examen des documents**, comprenant les écrits régissant les programmes, les modalités et conditions et les lignes directrices à l'intention du demandeur, divers documents de recherche et des rapports de sondages d'opinion publique fournis par le ministère du Patrimoine canadien, les résultats d'un sondage auprès des membres de l'Association des musées canadiens, l'information sur d'autres programmes pour les musées, un rapport établi à la demande de la Direction générale du patrimoine sur les cas de réussite du PAM, et les résultats du Sondage sur les établissements du patrimoine de Statistique Canada (liste à l'annexe C). Les données de Statistique Canada regroupaient deux ensembles : 1 476 « musées seulement » et 2 517 « établissements du patrimoine » (à l'exception des parcs naturels) en 2002-2003; le premier ensemble a été le plus utilisé dans l'analyse du rapport. Un tableau présentant le financement fédéral par ministère a été obtenu de Statistique Canada; les données de ce tableau sont également incluses.
- **Une analyse des subventions et des contributions accordées au titre du PAM et du PAMC à partir de 1995-1996 jusqu'en 2003-2004;**
- **Un examen détaillé d'environ 100 dossiers du PAM en 2002-2003 (n=58) et 2003-2004 (n=49), et des dossiers du PAMC, à partir de 1996-1997 jusqu'en 2004-2005.** Les dossiers de 2002-2003 ont été choisis par la Direction générale du patrimoine et comportaient des formulaires de recommandation d'approbation (FRA), des rapports finals des bénéficiaires (dont des états financiers) et un peu de correspondance connexe. Les dossiers de 2003-2004 ont été choisis selon un échantillonnage aléatoire de 52 dossiers sélectionnés par le consultant (les éléments retenus pour chaque dossier étaient la composante du programme, la région du bénéficiaire et la valeur monétaire du financement); 49 dossiers ont été examinés. Les dossiers de 2003-2004 incluaient des formulaires de demande de subventions (FDS), des FRA, de la correspondance connexe, des rapports finals relatifs à 17 projets et des rapports intérimaires concernant quatre projets;
- **Des études de cas (n=12) pour recueillir de l'information sur les résultats –** Six études de cas relatifs à des projets d'exposition itinérante ont été identifiées au début de l'évaluation, et six études sur les projets de développement des musées autochtones et de développement organisationnel ont été ajoutées, au fur et à mesure que l'évaluation avançait, parce qu'il fallait obtenir de l'information sur les résultats. Les dossiers à étudier ont été déterminés par le personnel de la Direction générale du patrimoine. Cinq des six expositions avaient été mises en circulation au moment de l'évaluation. Chacune des études de cas incluait un examen du dossier relatif au projet, une entrevue avec un représentant du projet, et une entrevue avec l'agent du ministère du Patrimoine canadien qui avait

recommandé ou revu les résultats du projet. Les personnes interrogées sont énumérées à l'annexe B;

- **Des entrevues auprès des principaux intervenants (n=32)** qui représentent des musées, des associations de musées, d'autres programmes de financement pouvant appuyer les musées, des représentants du ministère du Patrimoine canadien à l'administration centrale et dans les régions, et des spécialistes de l'extérieur (énumérés à l'annexe B);
- **Un sondage en ligne réalisé auprès des musées** – En décembre 2004, des organismes membres et certains membres individuels de l'AMC ont fait l'objet d'un sondage. Cinq cent quatre-vingt-quinze membres de l'AMC ont reçu le sondage et 152 y ont répondu, ce qui représente un taux de réponse de 26 p. 100. Des réponses ont été obtenues de la Colombie-Britannique (14,1 p. 100), des Prairies (21,8 p. 100), de l'Ontario (26,1 p. 100), du Québec (22,5 p. 100), des provinces atlantiques (13,3 p. 100) et des Territoires (2,1 p. 100). La proportion de répondants selon la taille des établissements muséaux se distribuait comme suit : 18,3 p. 100 des répondants provenaient des petits musées (budgets annuels inférieurs à 100 000 \$); 56,3 p. 100 de musées intermédiaires (budgets annuels entre 100 milles et 1 million de dollars); 21,1 p. 100 de musées ayant des budgets annuels de plus de 1 million de dollars ; et finalement, 4,2 p. 100 des répondants n'ont pas répondu à la question sur le budget.

## **4.2 Contraintes**

### **4.2.1 Les résultats attendus dans le cadre du PAM et du PAMC n'avaient pas été définis**

La première contrainte, et celle qui a été la plus lourde de conséquences pour le PAM ou le PAMC, fut que les résultats attendus à court, à moyen et à long terme n'avaient pas été définis au moment de l'évaluation. En 2001, un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) avait été élaboré au niveau d'ébauche pour le PAM, mais ce cadre n'a pas été complété, et l'ébauche était axée sur les objectifs plutôt que les résultats attendus. Un nouveau CGRR était en cours d'élaboration pendant que l'évaluation se poursuivait, mais les échéanciers de l'élaboration étaient tels que le document n'était pas prêt à être communiqué aux évaluateurs. Par conséquent, les attentes du Ministère à l'égard des programmes n'étaient pas claires, les indicateurs n'étaient pas définis et les données de base n'avaient pas été recueillies depuis la dernière évaluation pour que l'on soit en mesure d'évaluer la situation actuelle.

### **4.2.2 Peu d'information sur le rendement**

La deuxième contrainte, a été le peu d'information sur le rendement du PAM et du PAMC qui a été mise à la disposition des évaluateurs, même en ce qui a trait aux résultats des projets. Par conséquent, les ressources de l'évaluation ont servi, d'une part à effectuer, en partie, un examen détaillé de l'ensemble des dossiers afin d'obtenir les résultats de



rendement du programme et ses retombées à court terme, et d'autre part, à effectuer des études de cas en vue d'obtenir un maximum d'information sur les conséquences du programme.

Dans le cas du PAM, le manque de données sur le rendement a été attribué au fait que la majorité du financement a été accordé en tant que subventions plutôt qu'en contributions, et que les personnes subventionnées n'ont pas l'obligation de présenter des rapports de projet. Au cours de la période d'évaluation, il semble que les ententes de contribution qui nécessitent des rapports aient été de plus en plus utilisées, ce qui est prometteur pour les évaluations futures. Les représentants du programme ont déclaré que des rapports finals seront désormais exigés de la part de tous les bénéficiaires de subventions et contributions au titre du PAM. En 2004-2005, un gabarit a été élaboré et remis aux bénéficiaires pour assurer l'uniformité de l'information présentée dans les rapports. Au moment de l'évaluation, ces étapes n'avaient pas encore donné de résultats.

En ce qui concerne le PAMC, il y a eu peu de données sur le rendement, parce que jusqu'en 2002-2003, les demandes de financement de l'Association des musées canadiens n'incluaient que les plans annuels et le budget total qui comprenait le montant de la contribution demandée au PAMC; les rapports au Ministère incluaient les rapports d'activités et les états financiers préparés pour les membres de l'AMC. À partir de 2003-2004, Patrimoine canadien a demandé davantage d'informations et de précisions sur la demande, mais le rapport de 2003-2004 de l'AMC n'avait pas encore été reçu lors de l'évaluation.

#### **4.2.3 Enjeux de l'attribution**

La troisième contrainte a été qu'il existe désormais plusieurs programmes d'aide aux musées, qui ont tous des objectifs quelque peu semblables. Bien que le PAM soit le seul programme fédéral ciblant exclusivement les musées, son budget représente un mince pourcentage des dépenses totales de ceux-ci, et il serait difficile d'attribuer des retombées spécifiques à ce seul programme.

Le tableau 3.5 montre également que le financement provenant de sources privées ou institutionnelles s'est accru au cours de la dernière décennie. Les dons de particuliers sont passés de 14,2 millions de dollars en 1993-1994 à 37,7 millions en 2002-2003 représentant une augmentation de 165 p. 100. Les subventions des fondations ont augmenté de 7 p. 100 au cours de la même période, passant de 17,3 à 18,6 millions de dollars. Ce sont les commandites d'entreprise qui ont connu l'augmentation la plus importante, passant de 2,9 à 12,4 millions de dollars, une augmentation de 328 p. 100.

## **5 Constatations : pertinence**

Cette section présente les résultats de la recherche, à savoir si les programmes sont encore conformes aux priorités du Ministère et de l'ensemble du gouvernement, et s'ils répondent d'une façon réaliste à un besoin réel.

### **5.1 Dans quelle mesure un programme de subventions et de contributions est-il encore nécessaire à la réalisation des objectifs du PAM?**

L'exposé qui suit présente d'abord la portée du PAM dans la communauté muséale et son importance comme source de revenus, puis sur les besoins du programme du point de vue des musées et du grand public.

#### **5.1.1 Portée et importance du PAM en tant que source de revenus**

À la suite de la réorientation du PAM en 1999, certaines activités des musées (notamment l'amélioration des installations) n'étaient plus admissibles à un appui financier. Le programme a été recentré sur trois types de projets : ceux qui facilitent l'accès aux collections des musées (surtout grâce aux expositions itinérantes), les projets qui encouragent le développement des musées autochtones, et les projets qui favorisent le développement des normes professionnelles des musées et de leur personnel.

D'autres programmes du ministère du Patrimoine canadien ont été mis en œuvre et rendus accessibles aux musées. Conformément à la description faite à la section deux, ces programmes couvrent une vaste gamme d'activités, et ils ciblent un groupe plus large que le PAM; ensemble, ces programmes représentent environ 75 p. 100 de l'aide financière accordée aux musées par le ministère du Patrimoine canadien.

Cependant, le PAM a encore de l'importance pour les musées et il rejoint une grande partie de la communauté muséale.

Entre 1995-1996 et 2003-2004, environ 230 demandes par année ont été approuvées dans le cadre du PAM, et entre 1995-1996 et 2003-2004, un total de 506 établissements différents, en excluant les associations de musées, ont reçu au moins une subvention ou une contribution au titre du PAM (tableau 5.1). Ce nombre représente environ 75 p. 100 des 700 établissements admissibles.

**Tableau 5.1 : Nombre d'établissements ayant obtenu du financement dans le cadre du PAM**

(nombre)	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	Total de 1995-1996 à 2003-2004
<b>Nombre d'établissements</b>	128	123	128	144	157	168	156	179	186	506

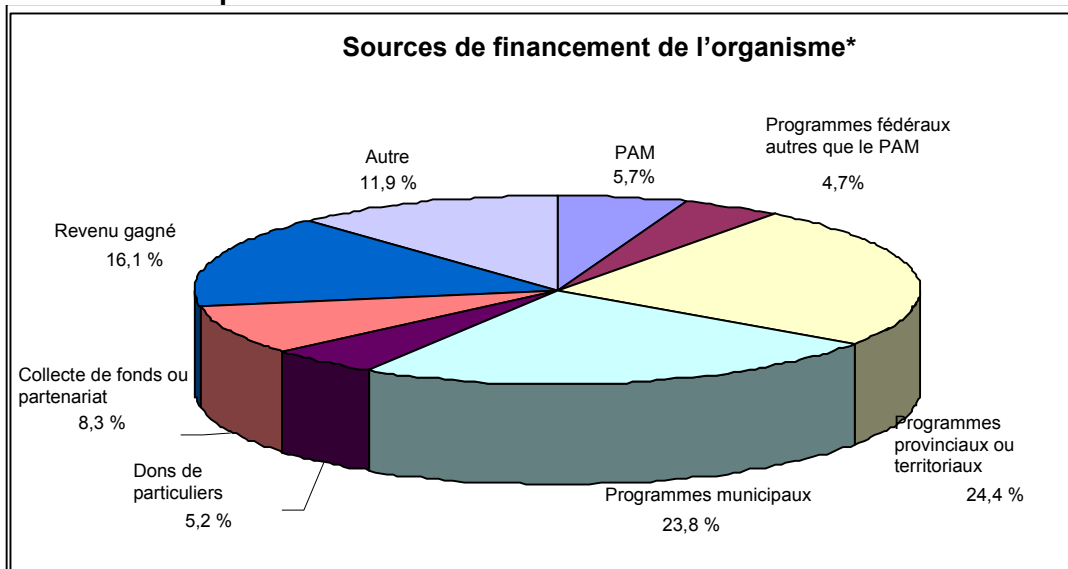
Source : Tableau du groupe Nordicity tirées du Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions (SGISC) du ministère du Patrimoine canadien.

Note : Les totaux n'incluent pas les associations de musées.

Une analyse a été effectuée sur la concentration du financement du PAM, à savoir le nombre d'années où les établissements ont reçu des fonds dans le cadre du PAM. Nous avons constaté qu'entre 1995-1996 et 2003-2004, 23 établissements ont obtenu du financement au titre du PAM chaque année; au cours de cette période, 12 établissements ont touché des fonds sur huit années, et 17 ont reçu de l'argent sur sept ans. Deux cent vingt et un établissements (environ 44 p. 100 du total) ont obtenu du financement dans le cadre du PAM une seule année, et 104 établissements sur deux ans. Les autres ont reçu des fonds sur trois à six ans.

D'après le sondage réalisé sur les musées, les établissements devaient fournir leurs sources de revenus de la dernière année d'activités complétée. Parmi les 152 établissements qui ont retourné le sondage, 87 ont répondu à la question. Ils ont indiqué que les programmes provinciaux, territoriaux et municipaux étaient les plus importantes sources de revenus, puisqu'ils constituaient respectivement 24,4 p. 100 et 23,8 p. 100 des revenus. Le revenu gagné représentait la troisième source en importance (16,1 p. 100), et les fonds accordés par le gouvernement fédéral, dont le PAM, venaient en quatrième place avec 10,4 p. 100. Le PAM représentait 5,7 p. 100 du financement. D'autres sources de revenus incluaient des collectes de fonds ou des partenariats et des dons de particuliers.

**Tableau 5.2 : La part du PAM dans les revenus des établissements bénéficiaires**



Source : Enquête sur les bénéficiaires du PAM, par le groupe Nordicity, en décembre 2004. Nombre de réponses = 87.  
\* Pourcentage moyen déclaré par les répondants. Les répondants ont indiqué les pourcentages de la dernière année d'activités complétée.

### 5.1.2 Les besoins de la communauté muséale

Le sondage et les entrevues ont aussi porté sur les besoins les plus pressants des musées, afin de savoir jusqu'à quel point le mandat du PAM correspond encore aux besoins des musées. Les réponses les plus fréquentes des musées disaient rencontrer les deuxième et troisième objectifs du PAM, à savoir :

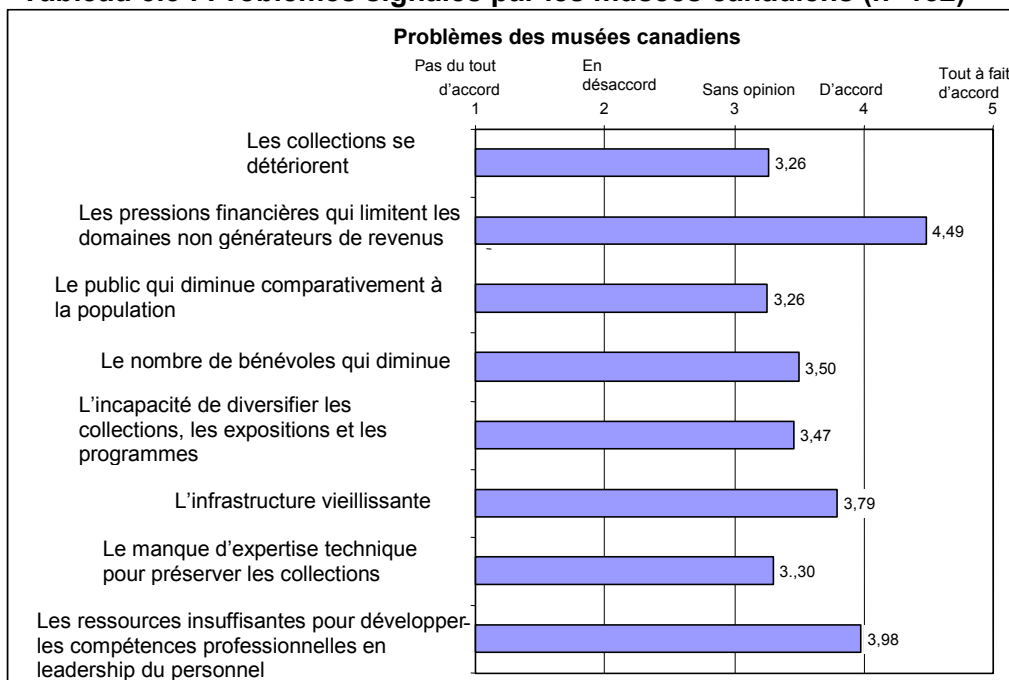
- encourager le développement, la gestion et la préservation de collections muséales importantes et représentatives dans toutes les régions du Canada;
- encourager l'excellence des activités muséales au Canada par l'appui à la recherche et au développement muséologique et l'assurance de services de qualité partout au pays.<sup>17</sup>

Quelques répondants ont soulevé les besoins liés au premier objectif du PAM qui consiste à « favoriser l'accès », en plus de laisser entendre que sans l'aide du PAM, les expositions itinérantes n'auraient pas été présentées.

Le problème abordé le plus souvent par les musées portait sur « *les pressions financières qui limitent les activités non génératrices de revenus* », c.-à-d. la difficulté de financer les fonctions essentielles qui ne génèrent pas de revenus (tableau 5.3). Les autres difficultés les plus fréquentes abordées sont « *les ressources insuffisantes pour le perfectionnement professionnel* » et « *l'infrastructure vieillissante.* »

<sup>17</sup> Lignes directrices du Programme d'aide aux musées 2004, Ministère du Patrimoine canadien, 2004, page 3.

**Tableau 5.3 : Problèmes signalés par les musées canadiens (n=152)**



Source : Sondage sur les musées, groupe Nordicity, décembre 2004.

Les évaluateurs ont conclu que le PAM aborde deux des trois problèmes qui ont été pointés du doigt le plus souvent : *les pressions financières qui limitent les activités non génératrices de revenus et le perfectionnement professionnel*. Le volet du développement organisationnel (DO) du PAM peut appuyer le perfectionnement professionnel, tandis que les volets sur l'accès et la diffusion nationale ainsi que le développement des musées autochtones peuvent aider les musées dans la poursuite de projets qui n'ont pas à générer des revenus sur-le-champ. Depuis sa réorientation en 1999, le PAM n'a plus la mission d'aborder la troisième plus grande préoccupation rencontrée au sein de la communauté muséale, *les infrastructures vieillissantes*. Cependant, le ministère du Patrimoine canadien a mis en place un nouveau programme intitulé Espaces culturels Canada qui peut prendre en compte des projets muséaux visant à améliorer les infrastructures patrimoniales et les autres installations.

Les musées canadiens ont accru leurs revenus, puisque les revenus gagnés par personne ont augmenté de 23 p. 100 à 31 p. 100, comparativement aux revenus totaux par personne au cours de la dernière décennie. Cependant, les organismes et membres interrogés ont indiqué que les augmentations de revenus ont été réalisées au dépens de la préservation, la recherche en matière de collections, l'amélioration des installations, les acquisitions et les activités de mise en valeur des ressources.

Les répondants au sondage sur les musées ont indiqué qu'ils considèrent que le PAM est une source de financement indispensable; sans cet apport, leurs établissements seraient incapables d'entreprendre des projets rencontrant les objectifs du ministère du Patrimoine canadien. Dans l'ensemble, un programme qui adopte les objectifs du PAM (notamment ceux qui portent sur le développement, la gestion, la préservation et la recherche de l'excellence dans les objectifs des activités des musées) semble encore valable du point de vue de la communauté muséale.

Les répondants ont fait remarquer qu'ils ont encore besoin du soutien financier du PAM pour entreprendre certains projets. Toutefois, quoique certains volets du PAM correspondent encore aux priorités des musées, d'autres ne sont plus appropriés. À leur point de vue, ces derniers volets peuvent détourner l'attention des activités plus fondamentales dans les musées. Les musées sont limités par leur moyen dans le nombre de projets proposés qui rencontrent les priorités du gouvernement fédéral, comme des expositions itinérantes. Ils sont incités à investir dans leurs structures, ce qu'ils n'auraient pas fait autrement.

L'évolution du Programme vers une orientation plus stratégique, a créé une certaine confusion au sein de la communauté muséale, à savoir vers quelles préoccupations le Programme doit-il porter son appui. L'ancienne version du programme qui résulte de l'approche du « financement de base », bien que seulement environ 45 des plus importants établissements en étaient bénéficiaires, continue de susciter des attentes dans la communauté muséale. Mis en évidence dans les réponses obtenues lors de l'entrevue et du sondage en ligne, cette préoccupation de longue date ne correspond plus aux volets qui sont définis dans le programme actuel.

### **5.1.3 Appui du public à la programmation des musées**

Le public n'a pas fait l'objet d'un sondage portant directement sur le PAM; cependant, les évaluateurs se sont penchés sur les résultats de nombreux sondages dans lesquels les Canadiens donnaient leurs points de vue sur le patrimoine culturel, dont les musées et les galeries d'art. Les sondages ont indiqué que la majorité des Canadiens apprécient les musées et croient que le gouvernement doit leur apporter son appui. De façon générale, les sondages semblent indiquer ce qui suit :

- Les Canadiens estiment que les musées et les galeries d'art font partie de leur patrimoine;
- Les Canadiens croient que le patrimoine joue un rôle significatif dans la société;
- Les Canadiens s'accordent pour dire que le gouvernement devrait favoriser le patrimoine qui représente la diversité du Canada.

Le *Rapport de la vérificatrice générale du Canada de 2003* semble en harmonie avec ces observations. Il y est écrit ce qui suit :

*« Le patrimoine culturel est considéré de plus en plus non seulement comme un actif à protéger et à valoriser mais aussi comme un moyen de promouvoir et de renforcer l'identité culturelle et la cohésion de la société... . Le public s'intéresse*

*au patrimoine de différentes façons et pour différentes raisons : pour certains, le patrimoine est un moyen de connaître le passé du peuple canadien; pour d'autres, il constitue un objectif de voyage et de visite; pour d'autres encore, il représente un emploi; pour tous, il contribue à la qualité de vie des Canadiennes et des Canadiens. »<sup>18</sup>*

En 2003, un sondage réalisé par la société Teleresearch à l'intention de l'Association des musées canadiens<sup>19</sup>, a révélé que 97 p. 100 des personnes interrogées considèrent que les musées sont « très » ou « passablement » importants à la qualité de vie, avec très peu ou aucune différence d'une région à l'autre. Près de trois cinquièmes (58 p. 100) des Canadiens croient que les musées peuvent jouer un rôle plus grand dans notre société, et cette proportion atteint 82 p. 100 dans le cas des personnes qui visitent fréquemment les musées (plus de cinq fois par année). Jusqu'à 51 p. 100 de ceux et celles qui ne vont pas dans les musées estiment que ces établissements peuvent jouer un rôle plus important dans notre société.

En ce qui concerne la diversité, un sondage effectué par la société Environics au cours de la même année<sup>20</sup> a révélé que près du tiers (32 p. 100) des Canadiens pensent que les gouvernements du Canada devraient s'efforcer davantage de favoriser la conservation du patrimoine culturel des groupes ethniques du pays. Près de la moitié (49 p. 100) des répondants ont proposé que les gouvernements maintiennent leur niveau actuel de participation. Toutefois, dix-sept pour cent des répondants ont donné à penser que les gouvernements devraient en faire moins pour conserver le patrimoine culturel des groupes ethniques du Canada.

Il n'a pas été clairement défini que les Canadiens interrogés représentaient ceux qui fréquentaient nécessairement les musées. Tel que mentionné dans la section deux, la fréquentation totale des musées a légèrement augmenté, mais le nombre de visites par établissement a quelque peu diminué. Nous ne connaissons pas le nombre de Canadiens qui explorent les musées grâce à Internet, aux réseaux de télévision spécialisés ou à des livres (par exemple, *The Museum Called Canada*<sup>21</sup> de Charlotte Grey s'est classé parmi les dix premiers ouvrages généraux malgré un prix de détail de 65 \$). Par contre, il est possible de faire une analogie avec les recettes des longs métrages qui ont diminué, mais qui ont été plus que compensées par les films visionnés sur des vidéos grand public, particulièrement les disques DVD, et à la télévision.

Il semble que les musées tiennent bon malgré la prolifération des distractions à domicile qu'offre la société. Bref, le grand public semble favorable à un appui continu de la part du gouvernement aux établissements patrimoniaux et aux musées.

---

<sup>18</sup>Chapitre 6, La protection du patrimoine culturel au gouvernement fédéral », 2003 – Rapport de la vérificatrice générale du Canada, section 6.7.

<sup>19</sup>Teleresearch Inc, « Canadians and Their Museums: A Survey of Canadians and Their Views about the County's Museums, » 2003.

<sup>20</sup>Environics Research Group Ltd, Focus Canada, An Overview of Recent Public Opinion Research: Support for Arts and Heritage, 2003.

<sup>21</sup>*The Museum Called Canada: 25 Rooms of Wonder*, de Charlotte Gray, curator Sara Angel, Random House of Canada, 2004.

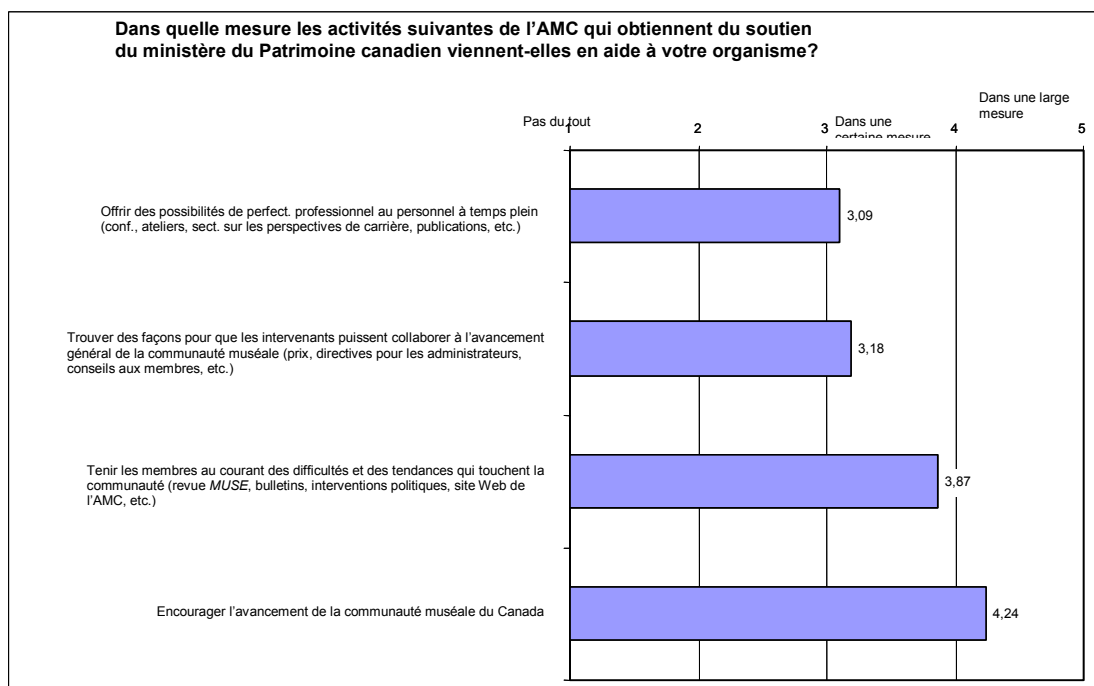
## 5.2 Jusqu'à quel point avons-nous encore besoin d'un programme de contribution ayant les objectifs du PAMC?

Selon les modalités du PAMC, l'objet du programme est « d'offrir aux spécialistes des musées la possibilité de partager et d'échanger des idées et des expériences et de chercher de nouvelles perspectives d'information et de perfectionnement » et de « renforcer le rôle que joue le gouvernement fédéral en vue de soutenir et de partager l'excellence des collections muséales canadiennes. »<sup>22</sup>

Dans l'entente de contribution du 26 juin 2004 avec l'AMC, le Ministère définit les activités de l'AMC qui obtiennent une aide financière: les communications, les services professionnels, les services aux membres et l'administration, l'élaboration des politiques et un programme de bourse.

Les réponses obtenues lors du sondage sur les musées donnent à penser que le PAMC doit continuer d'appuyer les activités de l'AMC. Les répondants ont indiqué que les activités de l'AMC sont utiles, notamment l'encouragement donné (tableau 5.4). Les activités de communications et de partage de l'information de l'AMC (revue *MUSE*, bulletins, interventions politiques, site Web de l'AMC, etc.) ont reçu également une note élevée.

**Tableau 5.4 : Pertinence des activités de l'AMC pour les musées**



\*Sur une possibilité de 152 répondants à l'enquête, 151 ont répondu à la question.

<sup>22</sup> Modalités : Contribution du ministère du Patrimoine canadien à l'Association des musées canadiens, le 27 juillet 1999.



Source : Enquête sur les musées, évaluation sommative du PAM et du PAMC, groupe Nordicity, décembre 2004.

Les informateurs-clés ont renforcé les constatations du sondage, et ils ont également fait observer la valeur des activités de l'AMC qui ont réuni la communauté muséale.

À l'appui des résultats de l'enquête sur les membres de l'AMC réalisée en 2003, plus de 80 p. 100 des personnes interrogées ont indiqué que le travail de promotion de l'AMC et que la publication de la revue *MUSE* ont répondu à leurs besoins. Plus de 60 p. 100 d'entre elles ont dit que les services suivants répondaient également à leurs besoins.<sup>23</sup>:

- conférences annuelles;
- programmes d'excellence;
- programme de bourses (entièrement financé par Patrimoine canadien);
- affichage des postes;
- aide et conseils généraux;
- emploi des jeunes.

Les services de l'AMC, indiqués ci-dessus satisfont aux modalités du PAMC; la revue *MUSE* et le travail de promotion répondent directement aux objectifs qui ont été définis dans l'entente de contribution de l'AMC du mois de juin 2004.

Un examen de l'entente de contribution et des états financiers de l'AMC a révélé que le financement du PAMC est important pour le bilan de l'organisme. Le financement du PAMC en provenance du ministère du Patrimoine canadien, pour les exercices financiers se terminant le 31 janvier 2002 et le 31 janvier 2003, a représenté 13 p. 100 et 16 p. 100 de l'ensemble des subventions et des contributions obtenues; les subventions et les contributions totales reçues du ministère du Patrimoine canadien, dont des prix reçus dans le cadre d'autres programmes, ont représenté plus de 50 p. 100 des revenus totaux de l'AMC.

Il semble que le PAMC ait contribué au développement de l'AMC en tant que lien unificateur pour les musées canadiens et qu'organisme de prestation des programmes et initiatives connexes.

L'Association des musées canadiens est importante pour le Ministère pour les deux raisons suivantes : c'est un organisme par lequel le Ministère peut communiquer avec la communauté muséale, et qui met en œuvre le Programme de bourses. Si le gouvernement fédéral privilégie une collaboration avec un organisme représentant la communauté muséale, et par l'intermédiaire duquel des programmes sont mis en œuvre, un programme ayant les objectifs du PAMC semble encore nécessaire.

---

<sup>23</sup> Des répondants de premier plan ont mentionné d'autres services qu'ils aimeraient également obtenir de l'AMC, comme des boîtes à outils ou des conseils sur l'organisation des expositions itinérantes et de la mesure du rendement.

L'éventail des membres de l'AMC est reflété dans l'énoncé suivant de l'Association :

*« Nos membres sont des institutions sans but lucratif, tels des musées, des centres de sciences, des aquariums, des archives, des temples de la renommée sportive, des centres gérés par des artistes, des parcs zoologiques ou encore des lieux historiques situés aux quatre coins du Canada. Il s'agit aussi bien de grands musées d'art urbains que de petits musées communautaires... Pour faire progresser les intérêts de cette communauté vaste et diversifiée, nous collaborons étroitement avec les associations des musées provinciaux, ainsi qu'avec l'Organisation des directeurs des musées d'art canadiens, la Conférence canadienne des arts, l'Association des zoos et aquariums du Canada, et d'autres organismes qui jouent des rôles importants dans la préservation du patrimoine culturel et naturel canadien. »*

Les évaluateurs n'ont pas eu la possibilité de comparer la liste des membres de l'AMC à une liste de tous les musées canadiens afin d'établir la proportion des musées qui sont membres de l'AMC. En février 2004, l'AMC comptait 1 828 membres dont 577 d'entre eux étaient des institutions et les autres des membres individuels provenant de nombreux établissements. L'Association des musées canadiens est le pivot de la représentation muséale au Canada et à ce titre, l'Association s'avère l'instrument adéquat pour la mise en œuvre du PAMC.

### **5.3 Dans quelle mesure le PAM et le PAMC rencontrent-ils encore les priorités du ministère du Patrimoine canadien et du gouvernement fédéral?**

#### **5.3.1 Liens entre le PAM et le PAMC et les priorités actuelles du ministère du Patrimoine canadien**

Depuis plus de dix ans, la Politique muséale du Canada de 1990 a façonné le PAM et le PAMC. Les deux programmes ont été des instruments qui ont permis au gouvernement fédéral de jouer « *un rôle significatif vis-à-vis la préservation, la diffusion et la promotion du patrimoine culturel et naturel au Canada.* »

Cependant, le contexte de la politique dans laquelle les deux programmes sont mis en œuvre a évolué considérablement. Le gouvernement privilégie de plus en plus un cadre de soutien stratégique, et des changements importants sont survenus dans les activités admissibles à l'appui du PAM. En 1999, les objectifs du PAM ont été modifiés de telle sorte que le financement fut axé uniquement sur les trois volets du programme faisant l'objet de la présente évaluation.

Afin de vérifier la conformité du PAM face aux objectifs du Ministère, il faut se référer principalement à l'énoncé des résultats "Accès et la participation à la vie culturelle du

Canada” issue du Programme général des activités du Ministère intitulé “La chaîne des résultats”.

La mise en œuvre de la mission du Programme était en harmonie avec les énoncés gouvernementaux; et ceci représentait le fondement du PAM depuis 1999.

Le volet Accès et diffusion nationale du programme (expositions itinérantes) tient compte plus directement de l’objectif qui vise à rendre les collections plus facilement accessibles au public.

Il existe un lien conceptuel entre les objectifs du PAM et du PAMC, et l’énoncé des résultats stratégiques du Ministère : « *Les Canadiens et Canadiennes expriment leurs expériences culturelles diversifiées et les partagent entre eux et avec le monde.* » Par ailleurs, il existe une corrélation entre les objectifs du PAM et du PAMC et les priorités en matière de patrimoine qui ont été précisées par le gouvernement fédéral dans le dernier *discours du Trône*, et les exposés de la ministre du Patrimoine canadien à l’automne 2004 sur l’importance des programmes du patrimoine, y compris la programmation des musées, telle qu’elle a été relatée par les médias. Toutefois, la corrélation est d’ordre général; rien n’a été dit sur la politique muséale du gouvernement fédéral qui remonte à 1990 et sur la manière dont le PAM et le PAMC y sont adaptés.

Le fait que les critères du PAM permettent seulement de financer des projets rend ces objectifs conformes à la tendance actuelle du gouvernement à s’éloigner de l’octroi d’un financement de base ou de fonctionnement. Seule l’AMC reçoit des fonds de fonctionnement pour souligner l’importance que l’organisme accorde à l’atteinte des objectifs du ministère du Patrimoine canadien.

Il a été constaté que plusieurs activités de l’AMC s’appuient sur les objectifs du gouvernement; cependant, l’entente de contribution entre l’AMC et du ministère du Patrimoine canadien manque de transparence quant au lien entre les activités financées et les priorités du Ministère. Par ailleurs, les modalités du PAMC devront être mises à jour pour mieux refléter les priorités du Ministère.

### **5.3.2 Relation entre le PAM et le PAMC et les priorités du gouvernement**

Les évaluateurs n’ont pas relevé de références aux musées et aux programmes PAM ou PAMC, dans les récents énoncés de priorité du gouvernement, mais il y avait des références générales sur la culture et le patrimoine.

La référence suivante sur la culture a été relevée dans le plus récent *discours du Trône* (le 5 octobre 2004) :

*« Le dynamisme et la créativité de nos collectivités tiennent à la qualité de leur vie culturelle. Le gouvernement encouragera les institutions et les politiques culturelles qui aspirent à l’excellence, qui reflètent une société diversifiée et multiculturelle, qui relèvent les nouveaux défis de la mondialisation et de l’économie numérique, et qui favorisent la pluralité des opinions et des expressions culturelles au Canada et à l’étranger. »*

De plus, l'initiative du Ministère intitulée *Un avenir en art* qui inclut deux programmes offrant leur soutien aux musées, a été prolongée d'une année en décembre 2004, et un renouvellement de quatre années supplémentaires a été proposé dans le budget 2005.

En décembre 2004, le Comité des finances de la Chambre des communes a fait des recommandations relatives au budget 2005, et il a dit « *avoir été étonné par le vaste éventail d'initiatives qui existent pour soutenir les arts et la culture au Canada.* » Le comité accorde son soutien aux édifices du patrimoine et aux musées.

Cependant, il n'est pas possible de dire si les programmes PAM et PAMC sont encore des priorités du gouvernement fédéral. L'aide accordée aux musées par le gouvernement fédéral (y compris les musées nationaux) s'est accrue considérablement pendant la dernière décennie, tandis que le budget attribué par le Ministère aux PAM et PAMC est demeuré inchangé. Toutefois, rien ne laisse croire que les PAM et PAMC ne font plus partie des priorités du gouvernement.

## **6 Constatations : Succès**

Cette section permet d'examiner si les programmes atteignent leurs objectifs, sans dépasser le budget et sans avoir de conséquences indésirables.

### **6.1 Quels sont les incidences du Programme d'aide aux musées (PAM), c'est-à-dire dans quelle mesure a-t-il atteint ses objectifs?**

Comme les évaluateurs l'ont signalé dans la section relative aux contraintes, les incidences du PAM étaient difficiles à évaluer pour plusieurs raisons.

Il n'y avait pas suffisamment de résultats attendus précis; aucun résultat mesurable n'avait été établi dans un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR), ni sur les documents régissant le programme ou sur la Politique muséale du Canada de 1990. Les renseignements provenant du ministère, se terminaient en général par une compilation du financement attribué aux organismes destinataires. Plusieurs dossiers de projet ne comprenaient pas de rapports de fin de projet parce qu'ils ne sont pas exigés des bénéficiaires d'une subvention et les rapports finaux existants étaient inégaux et inconsistants. En outre, aucune donnée ne permettait d'évaluer les répercussions du programme d'un point de vue social plus large. Par conséquent, les renseignements disponibles sont en général axés sur des résultats à court terme (voir tableau 6.1).

Cependant, les sources de données ont permis d'obtenir un certain nombre d'éléments probants; elles comportaient un sondage relatif aux musées et des entrevues menées auprès des principaux intervenants, un examen des dossiers, une analyse d'un rapport de PCH sur des réussites et 12 études de cas (celles-ci étaient fondées sur diverses révisions de dossiers et entrevues). La recherche entreprise précédemment à l'intention du Ministère a été analysée pour obtenir des renseignements liés aux constatations. La rétroaction obtenue de divers gestionnaires de programmes et de la communauté muséale a été prise en considération, même si les points de vue de ceux-ci pouvaient être suscités en partie par un intérêt personnel.

Les données globales des trois volets seront d'abord présentées, après quoi une section sera consacrée à chacun des volets.

**Tableau 6.1 : Distribution des subventions du PAM selon la taille de l'organisme (n=79)**

	Initiative de diffusion à l'échelle nationale		Fonds des expositions itinérantes		Développement des musées autochtones		Développement organisationnel	
	Quantité	%	Quantité	%	Quantité	%	Quantité	%
Jusqu'à 99 000 \$	3	6 %	--	--	--	--	4	9,1 %
De 100 000 \$ à 249 000 \$	9	18 %	3	13 %	--	--	6	13,6 %
De 250 000 \$ à 499 000 \$	7	14 %	3	13 %	1	33,3 %	8	18,2 %
De 500 000 \$ à 749 000 \$	6	12 %	3	13 %	--	--	5	11,4 %
De 750 000 \$ à 999 000 \$	7	14 %	4	17,4 %	--	--	5	11,4 %
De 1 M\$ à 1,99 M\$	6	12 %	1	4,3 %	1	33,3 %	6	13,6 %
Plus de 2 M\$	12	24 %	9	39,1 %	1	33,3 %	9	20,5 %
Aucune réponse	--	--	--	--	--	--	1	2,3 %
Total	50	100 %	23	100 %	3	100 %	44	100 %

Source : Enquête sur les musées, groupe Nordicity, décembre 2004

La quantité correspond au nombre de répondants qui, dans chaque catégorie de revenus, ont signalé avoir reçu du financement d'un volet donné du PAM.

Le signe % indique en pourcentage le nombre de répondants qui ont obtenu du financement d'un volet déterminé du PAM.

Le tableau 6.1 fournit certaines données du sondage relatif aux musées concernant la taille des musées qui ont reçu des subventions du PAM. Ces données sont fondées sur les réponses de 79 organismes et montrent qu'il y a un équilibre raisonnable entre les subventions attribuées aux grands musées et celles accordées aux petits musées, à l'exception du volet Développement des musées autochtones (DMA), où l'échantillon était trop petit pour être révélateur.

### 6.1.1 Accès et diffusion à l'échelle nationale

Le volet Accès et diffusion à l'échelle nationale (ADN) a appuyé divers projets pour permettre aux Canadiens d'avoir davantage accès à leur patrimoine.

Certaines données ont été recueillies sur la fréquentation des expositions, étant donné que celle-ci pouvait être un indicateur de résultats. Les données portant sur l'affluence étaient disponibles seulement dans le cas d'un nombre restreint de projets. Pour un plus petit nombre de projets, diverses données ont été obtenues concernant l'incidence des expositions sur les établissements qui les avaient réalisées et accueillies, et sur les collectivités où les expositions étaient présentées.

En ce qui concerne l'allocation des fonds, les témoignages semblent clairs. Plusieurs gestionnaires d'expositions itinérantes ont déclaré que leur établissement n'aurait pas pu entreprendre des projets de ce type sans aide financière du PAM.

L'examen des dossiers a permis de conclure que 78 p. 100 des projets du volet ADN échantillonnés pour 2002-2003 et 82 p. 100 des projets échantillonnés pour 2003-2004 rencontraient les objectifs du PAM quant à l'accroissement de l'accessibilité du public.

**Accès accru des Canadiens à leur patrimoine** — En règle générale, il faut compter au moins un an avant que les expositions itinérantes partent en tournée et soient mises en circulation, notamment en raison des exigences liées à la préparation (conception et montage) et entre autres parce qu'il faut trouver des établissements d'accueil et synchroniser les calendriers. En général, la tournée dure plusieurs mois, compte tenu que les expositions ont tendance à demeurer de deux à quatre mois à chaque lieu. Les expositions itinérantes pourraient avoir comme résultat d'accroître le nombre de visiteurs qui fréquentent les musées hôtes au moment où elles sont présentées.

L'examen des dossiers a permis d'obtenir un certain nombre de renseignements sur les visiteurs des musées où certaines expositions itinérantes ont été accueillies (tableau 6.2). Des données sur la fréquentation étaient fournies dans 14 dossiers, où l'on signalait que 345 447 visiteurs avaient vu les 14 expositions financées par le PAM. Cependant, dans bien des cas, les chiffres semblaient avoir été estimés et aucun renseignement n'était disponible sur les niveaux d'achalandage avant la présentation des expositions itinérantes pour établir si celles-ci avaient attiré un plus grand nombre de visiteurs dans les musées.

Les renseignements sur les réactions des visiteurs à l'égard des expositions comportaient aussi des lacunes. Selon certains gestionnaires de musée, les expositions ont permis aux auditoires de mieux connaître les thèmes en vedette et de découvrir des points de vue variés, mais aucune preuve péremptoire ou directe ne montrait que les projets appuyés par le PAM avaient changé quelque chose pour les Canadiens qui les ont vus.

Les seuls renseignements disponibles concernant les incidences des expositions sur les visiteurs, se trouvaient dans le rapport d'évaluation précédent (2002) du PAM, où l'on avait vérifié dans quelle mesure les visiteurs des musées avaient compris les expositions financées par le PAM. Selon le rapport, « lorsqu'on leur a demandé s'ils croyaient que l'exposition qu'ils venaient de voir les avait aidés à "mieux comprendre ou mieux connaître l'histoire ou le patrimoine canadien", 63 p. 100 des visiteurs ont répondu par l'affirmative dans une certaine ou une large mesure et 75 p. 100 estimaient qu'ils "comprenaient mieux le sujet, la culture ou la région présentés dans l'exposition" »<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> *Évaluation du Programme d'aide aux musées*, SPR Associates Inc., août 2002

**Tableau 6.2 : Nombre de visiteurs pour les expositions itinérantes**

EXPOSITIONS ITINÉRANTES			
EMPLACEMENT DE L'EXPOSITION	NOMBRE DE VISITEURS	DURÉE DE L'EXPOSITION	LIEUX DE PRÉSENTATION DE L'EXPOSITION
<b>GLENBOW-ALBERTA INSTITUTE</b> <i>Le Groupe des Sept dans l'Ouest canadien – Phase 3</i>	83 000	3 mois 3 mois 3 mois 3 mois	<b>N.-É.</b> – Musée des beaux-arts de la Nouvelle-Écosse <b>Man.</b> – Musée des beaux-arts de Winnipeg <b>C.-B.</b> – Musée des beaux-arts du Grand Victoria <b>Ont.</b> – Musée des beaux-arts du Canada
<b>KELOWNA ART GALLERY ASSOCIATION</b> <i>Le paysage en mutation. Peintures britanniques modernes, 1900-1950</i>	3 334	2 mois	<b>C.-B.</b> – Exposition itinérante du Musée des beaux-arts du Canada (MBAC) prêtée à la Kelowna Art Gallery
<b>LEAF RAPIDS NATIONAL EXHIBITION CENTRE INC</b> <i>Passages vers la liberté : Les secrets du chemin de fer clandestin</i>	801	2,5 mois	<b>Man.</b> – Exposition empruntée au Musée historique de Welland, de la péninsule du Niagara
<b>NORMANDEAU CULTURAL AND NATURAL HISTORY SOCIETY</b> <i>L'appel du huard</i>	4 546		<b>Alb.</b> – Exposition itinérante du Musée canadien de la nature prêtée au parc Waskasoo
<b>MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU SUD-OUEST DU MANITOBA INC.</b> <i>Quoting Commercialism</i>	Diffusée dans huit musées des beaux-arts	Exposition itinérante présentée il y a deux ans	<b>Alb.</b> – Musée Walter Phillips, à Banff Moose Jaw Art Museum Musée de Grande Prairie, à Grande Prairie <b>Sask.</b> – Centre d'exposition national d'Estevan Little Gallery, à Prince Albert <b>Ont.</b> – Thames Art Gallery, à Chatham Centre culturel, à Chatham
<b>MUSÉE DES BEAUX-ARTS DE L'ONTARIO</b> <i>Tom Thompson – Phase de présentation</i>	85 000	3 mois 4 mois 2 mois 3 mois 3 mois 2 mois	<b>Ont.</b> – Musée des beaux-arts du Canada Musée des beaux-arts de l'Ontario <b>Qué.</b> – Musée national des beaux-arts du Québec <b>Man.</b> – Musée des beaux-arts de Winnipeg <b>C.-B.</b> – Vancouver Musée de l'Ermitage à Saint-Petersbourg
<b>ASSOCIATION DU MUSÉE DES BEAUX-ARTS DE VANCOUVER</b> <i>The Uncanny: Experiments in Cyborg Culture</i>	101 033	4 mois 3 mois 3 mois	<b>C.-B.</b> – Musée des beaux-arts de Vancouver <b>Alb.</b> – Musée des beaux-arts d'Edmonton <b>Sask.</b> – Mendel Art Gallery
<b>MUSÉE DES BEAUX-ARTS DE KITCHENER-WATERLOO</b> <i>Présentation de Takao Tanabe: Wet Coasts and Dry Lands</i>	2 389	5 semaines	<b>Ont.</b> – Exposition provenant du Musée des beaux-arts de Kamloops
<b>JARDINS BOTANIKES ROYAUX</b> <i>Vert tendre : Phase de tournée et de diffusion</i>	47 369	4 mois 5 mois 4 mois 2 mois 3 jours 3 mois 3 mois 3 mois 3 mois (2005) 3 mois (2005) 3 mois-05 4 mois-05	<b>Qué.</b> – Maison de l'arbre Zoo de Saint-Félicien <b>Ont.</b> – Musée canadien de la nature Musée de Woodstock Western Fair, à London <b>N.-B.</b> – Musée de Moncton <b>Î.P.-É.</b> – Centre d'interprétation de Greenwich <b>Sask.</b> – Saskatchewan Science Centre <b>C.-B.</b> – Kelowna Rivière Campbell <b>T.-N.-L.</b> – St. John's
<b>MUSÉE DE MONCTON – VILLE DE MONCTON</b> <i>Les ailes de l'Atlantique</i>	2 200	4 mois	<b>N.-B.</b> – FEI du Musée du Séminaire de Sherbrooke (Québec)
<b>MUSÉE DE LA CIVILISATION</b> <i>Du soleil dans les bagages</i>	4 081	2 mois 5 mois 4 mois (2 mois)	<b>Qué.</b> – Centre de la créativité Le Gesū Musée de l'Amérique française <b>N.-B.</b> – Musée des papes, à Grande-Anse <b>Man.</b> – Centre du patrimoine, à Saint-Boniface
<b>MUSÉE DES MAÎTRES ET ARTISANS DU QUÉBEC ET MUSÉE D'ART DE SAINT-LAURENT</b> <i>Le vélo : deux roues, mille histoires</i>	6 686	4 mois	<b>Qué.</b> – Exposition du Musée des sciences et de la technologie du Canada, à Ottawa
<b>MUSÉE DE THUNDER BAY</b> <i>Echoes from the Dust: The Disappearing Prairie Grain Elevator Exhibit</i>	1 811	2 mois	<b>Ont.</b> – Exposition du Musée Glenbow
<b>PETERBOROUGH CENTENNIAL MUSEUM &amp; ARCHIVES</b> <i>Des cristaux aux pierres précieuses</i>	3 197	3 mois	<b>Ont.</b> – Exposition du Musée canadien de la nature <i>Exposition en reprise pour l'établissement (exposition accueillie cinq ans auparavant)</i>
<b>VISITEURS AU TOTAL (14 PROJETS)</b>	<b>345 447</b>		<b>24 675 visiteurs en moyenne par projet</b>

Source : Calculs effectués par Nordicity en fonction des dossiers



**Répercussions de certains projets du volet ADN sur les établissements producteurs** — Selon six études de cas se rapportant à divers projets du volet ADN, ceux-ci auraient les incidences ci-dessous sur les établissements qui ont élaboré les expositions itinérantes :

- Les objets utilisés pour monter les expositions sont devenus un legs important qui pourra être présenté à l'avenir;
- L'organisation d'expositions itinérantes et leur diffusion par la suite ont permis de perfectionner les compétences en gestion et la capacité d'organiser et de monter des expositions, en particulier dans les petits musées;
- Les expositions ont augmenté les possibilités de recevoir d'autres dons d'artefacts, en raison de l'intérêt suscité par les expositions sur place et dans les villes où elles sont envoyées (diverses personnes donnent certains artefacts pour accroître et enrichir les collections des établissements producteurs);
- Les expositions populaires ont aidé à augmenter les revenus des musées qui les ont accueillies;
- Les expositions ont permis aux organismes qui les ont créées d'attirer un plus grand nombre de visiteurs, entre autres en présentant ces expositions avant de les envoyer en tournée;
- Les expositions ont aussi donné la possibilité aux employés des musées producteurs d'acquérir des connaissances et de l'expérience relative aux activités concernant le montage et la gestion d'expositions itinérantes, les liens avec certaines institutions apparentées et divers intervenants clés, comme les entreprises d'expédition, les compagnies d'assurances et les entreprises spécialisées dans la conception d'expositions;
- Les expositions ont également permis d'accroître les moyens financiers et l'expertise des établissements producteurs;
- Les musées ont acquis une expertise technique et ont entrepris des recherches utiles qui n'auraient pas eu lieu autrement.

Il y a donc apparemment eu des répercussions sur les musées producteurs à maints égards. Ils ont pu promouvoir leurs collections et ainsi former des liens avec leurs propres publics et générer des revenus. De plus, ils ont renforcé leurs capacités dans la mesure où leurs employés ont amélioré leurs compétences techniques, en recherche ainsi que leur productivité. Les collectionneurs du secteur privé sont davantage intéressés à céder par la suite leurs collections aux établissements locaux. Selon les évaluateurs, on peut supposer qu'en général, ce serait tout aussi stimulant pour les autres musées qui produisent de nouvelles expositions et qui réussissent à les diffuser comme prévu.

### **Répercussions de certains projets du volet ADN sur les établissements d'accueil —**

Selon diverses études de cas, les établissements d'accueil retirent les avantages ci-dessous :

- Les visiteurs sont plus nombreux, même si l'on disposait seulement de données approximatives sur les répercussions (augmentation de 30 p. 100 de la clientèle dans un cas et de 10 p. 100 dans un autre cas);
- Les musées hôtes ont une plus grande crédibilité auprès des visiteurs et des bénévoles. (Par exemple, dans un cas précis, les stations de radio locales ont fait la promotion des expositions itinérantes et ont fait connaître le musée hôte au grand public);
- Les clientèles cibles des musées producteurs sont davantage sensibilisées;
- Les musées hôtes créent leurs propres expositions en fonction de normes supérieures et organisent leurs propres expositions itinérantes;
- Sensibilisation accrue à l'égard des établissements hôtes et possibilités de commercialisation.

En résumé, les musées hôtes semblent avoir retiré bien des avantages des expositions itinérantes. Même s'ils n'ont pas profité du processus de création des expositions, ils ont obtenu des résultats similaires en ce qui concerne l'augmentation du nombre de visiteurs, la publicité et les rapports avec la clientèle.

### **Répercussions de certains projets du volet ADN sur les collectivités —** Les expositions itinérantes ont aussi été avantageuses pour les collectivités :

- Les écoles des collectivités où sont situés les établissements hôtes ont élaboré des programmes d'après les expositions itinérantes;
- Certains ont déclaré que les expositions itinérantes avaient permis de sensibiliser diverses collectivités canadiennes dont les points de vue et les bases de connaissances étaient variées.
- Un certain nombre d'expositions ont intéressé des Canadiens influents (artistes ou créateurs) qui à leur tour ont attiré des visiteurs locaux;
- Les établissements d'accueil ont forgé de nouveaux partenariats avec divers organismes locaux et groupes d'intérêts.

On a constaté que les expositions itinérantes avaient fourni aux collectivités de nouvelles occasions de créer des liens avec leurs musées. Ces liens iraient au delà du nouveau contenu offert aux visiteurs; les nouvelles expositions sont des activités communautaires dont les résultats peuvent être positifs en matière de cohésion sociale. Qu'on se soit rendu pleinement compte ou non de cette possibilité, il semble que les expositions itinérantes aient eu des suites positives pour les communautés participantes.

## 6.1.2 Développement des musées autochtones

Le volet Développement des musées autochtones (DMA) a appuyé des projets pour aider divers organismes autochtones à enrichir et à préserver leur patrimoine culturel et pour mieux faire connaître et comprendre au public les cultures des peuples autochtones. Les organismes autochtones ont été encouragés à concevoir des expositions dans leurs propres langues, ainsi qu'en anglais et en français.

En règle générale, les projets du volet DMA concernaient l'enregistrement de récits et d'histoires racontés par des aînés, la documentation des collections, la formation en montage d'expositions, les études de faisabilité, les activités de planification et les projets pilotes, la production d'expositions et l'élaboration de politiques organisationnelles.

Les résultats obtenus reposent en grande partie sur la présentation des collections patrimoniales et la valorisation des établissements, de leurs employés, des Autochtones et des collectivités avoisinantes. D'après les études de cas relatives au volet DMA, les projets n'auraient pas eu lieu sans le PAM.

**Préservation des collections patrimoniales :** Il ressort d'un examen portant sur un échantillon de dossiers du volet DMA que les projets auraient entraîné l'acquisition ou la préservation de collections d'artefacts autochtones ou le perfectionnement des capacités et des connaissances en ce qui concerne le montage d'expositions. Si certaines collections étaient de toute évidence importantes, les dossiers ne contenaient en règle générale pas assez de renseignements pour évaluer les répercussions des projets.

Il n'y avait que deux rapports finals parmi les 10 dossiers de 2003-2004. Aucun des deux rapports ne renfermait de renseignements sur les résultats et seul l'un d'entre eux comprenait des informations sur les produits.

Tous les dossiers de 2002-2003 et 64 p. 100 des dossiers de 2003-2004 analysés rencontraient l'objectif du PAM de mieux préserver les collections patrimoniales.

**Répercussions de certains projets du volet DMA :** Selon les études de cas liées à trois projets du volet DMA, ceux-ci avaient les répercussions ci-dessous :

- Création de possibilités d'emploi pour la communauté;
- Enregistrements du patrimoine autochtone qui autrement n'auraient pas eu lieu;
- Connaissances et compétences accrues en muséologie en raison de la formation, de diverses activités de perfectionnement professionnel et des échanges avec des collègues;
- Exploitation des fonds;
- Plus grande participation communautaire dans le cadre de projets de musées où les projets du volet DMA servent de catalyseurs;

- Plans pour appliquer les normes de conception à de futures expositions, en un seul projet;
- Possibilité accrue de répercussions culturelles sur les communautés, la participation, l'accessibilité, et stratégies de communications publiques plus efficaces;
- Renseignements plus exacts transmis par les établissements à leurs chercheurs en ce qui concerne les collections, ce qui se traduit par des collections mieux organisées et documentées;
- Établissement des bases d'une formation continue et d'une culture axée sur les compétences au sein de la communauté muséale autochtone et parmi ses employés.

Les études de cas laissent entrevoir des incidences possibles sur la communauté, la sensibilisation, le développement des capacités et la mise à jour des collections, ainsi qu'un effet positif quant à une culture axée sur les compétences. Selon elles, le mot clé semble être « potentiel » et il faudrait faire du renforcement continu pour obtenir des résultats plus durables.

### **6.1.3 Développement organisationnel**

Le volet Développement organisationnel (DO) du PAM a financé des projets qui renforcent la capacité organisationnelle des musées dans les six domaines suivants :

- le perfectionnement professionnel sur les sujets propres au patrimoine;
- le développement de compétences en gouvernance;
- la documentation et la numérisation de collections (projets spéciaux);
- la conservation de collections;
- la création d'un premier site Web important;
- les études de faisabilité pour la création d'un musée.

Ce volet est celui dont les répercussions ont été les plus difficiles à mesurer, compte tenu du peu de données disponibles. Un certain nombre de résultats immédiats ont pu être repérés, mais aucun résultat intermédiaire.

**Excellence en matière d'activités muséales canadiennes** : L'examen d'un échantillon de dossiers signale une diversité de projets, dont certains ont un lien étroit avec les principaux objectifs du PAM.

Il a été établi que, parmi tous les dossiers analysés, 55 p. 100 des projets du volet DO de 2002-2003 et 57 p. 100 des projets du volet DO de 2003-2004 cadraient avec l'objectif d'excellence.

Les dossiers examinés englobaient un certain nombre de petits projets de conservation et de catalogage qui ont réussi, en règle générale, à obtenir le résultat attendu. Certains de ces projets ont favorisé le développement organisationnel, dans la mesure où ils ont permis à de petits établissements de créer des partenariats avec de plus grands établissements. L'examen des dossiers a également permis de repérer un certain nombre de projets de formation et didactiques où l'on rendait compte des résultats immédiats (nombre de séances, de participants, etc.). Même s'il n'y avait presque pas de renseignements sur les résultats intermédiaires, p. ex. l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances, on suppose que ces activités ont permis aux employés qui en ont bénéficié, d'accroître leur professionnalisme.

**Répercussions de divers projets du volet DO en matière de développement des capacités et de sensibilisation du public** — D'après les études de cas, les projets du volet DO auraient eu les répercussions suivantes :

- Obtention de revenus additionnels auprès du gouvernement et d'autres sources;
- Possibilités de réseautage pour les établissements;
- Mise sur pied de formations et ré outillage en matière de didacticiels dans les établissements pour concevoir de nouveaux produits;
- Mise en place de réseaux de confrères et de coalitions d'apprentissage dans la communauté muséale;
- Liens noués avec divers groupes et établissements locaux de la collectivité, p. ex. des organismes touristiques, des établissements d'enseignement, des entreprises privées et des lieux communautaires;
- Sensibilisation accrue du public à l'égard des musées;
- Occasions de faire mieux connaître au public le secteur du patrimoine;
- Aide apportée aux gestionnaires de musées autochtones pour respecter et renforcer certaines normes professionnelles en matière de gestion et d'exploitation;
- Promotion d'une culture de l'apprentissage continu dans les établissements.

Selon les études de cas, les répercussions semblent surtout découler de l'amélioration des compétences du personnel des musées et de l'établissement d'une culture axée sur la formation au sein des organismes. Un certain nombre de projets permettent sans doute de sensibiliser davantage le public, mais aucune preuve tangible n'est disponible à ce sujet.

#### **6.1.4 Répercussions du programme d'après la communauté muséale**

Les représentants des musées ont déclaré que le PAM les avaient aidés à :

- protéger et préserver un important patrimoine;
- joindre de nouveaux publics;

- communiquer des renseignements à divers organismes;
- améliorer la gestion en matière de préservation des collections;
- permettre aux Canadiens de mieux comprendre leur patrimoine et la diversité de leur pays.

## **6.2 Quelles répercussions le PAMC a-t-il eues, c'est-à-dire dans quelle mesure a-t-il atteint ses objectifs?**

Les renseignements compris dans la section ci-dessous proviennent du sondage sur les musées, d'entrevues et de l'examen de divers documents, y compris de dossiers de l'AMC.

### **6.2.1 Élaboration de politiques et promotion**

Les fonds versés par le ministère du Patrimoine canadien à l'Association des musées canadiens englobent la promotion et la défense des intérêts de la communauté muséale du Canada.

- Au cours du sondage sur les musées, les répondants ont dû donner une cote, de 1 (« pas du tout ») à 5 (« dans une grande mesure »), à une série de programmes de l'AMC appuyés par le Ministère . La promotion était considérée comme l'activité la plus utile; elle a obtenu une note de 4,24 en moyenne.
- Selon certains intervenants clés, les membres de l'AMC comptent beaucoup sur l'AMC pour les représenter auprès du gouvernement fédéral.
- Les interventions politiques de l'AMC étaient considérées par ses membres comme le service le plus important.

Compte tenu que le financement total assuré par le gouvernement fédéral aux musées s'est accru de plus de 200 p. 100 en dollars indexés au cours des 10 dernières années, l'AMC semble avoir réussi sa stratégie pour ses activités de promotion. Par ailleurs, le dossier de l'AMC concernant la promotion était jugé « inégal » dans le sens où il n'y a eu aucun appui relatif à l'aide versée aux musées depuis de nombreuses années, aucune augmentation du budget affecté au PAM et aucune nouvelle politique muséale pour tenir compte du contexte changeant des musées.

Pendant, comme les résultats visés n'étaient pas clairs, il n'était pas possible d'évaluer l'utilisation faite par l'AMC des fonds du PAMC destinés à la promotion.

### **6.2.2 Communications**

L'accord de contribution de l'AMC prévoit des fonds pour que l'Association puisse informer ses membres sur diverses questions et tendances qui concernent la communauté muséale (par le biais de la revue *Muse*, de bulletins, d'interventions, du site Web de l'AMC, etc.).

- Les communications de l'AMC et les renseignements fournis par l'Association à la communauté muséale (p. ex. par l'intermédiaire de la revue *Muse*, de bulletins, d'interventions, du site Web de l'AMC, etc.) ont été jugées assez utiles aux membres. Les communications ont obtenu une note de 3,87 dans le cadre de l'enquête, sur une échelle de 1 à 5.
- Selon certains des principaux intervenants de musées, l'AMC est un lien essentiel pour les musées partout au pays, comparativement à d'autres structures officielles ou non officielles.
- Par ailleurs, certains d'entre eux ont également déclaré que l'AMC est un « centre d'échange d'information » efficace pour ses membres, mais n'ont pas précisé la nature des renseignements concernés.

L'AMC a été aux prises avec des difficultés de communications non négligeables en raison de la diversité de ses membres (musées, centres des sciences, zoos, aquariums, etc.), dont la complexité augmente les frais liés aux communications. Néanmoins, l'Association, qui fonctionne de manière efficace dans les deux communautés linguistiques, semble faire ses preuves sur ce plan.

### **6.2.3 Développement professionnel**

Selon l'accord de contribution entre le Ministère et l'Association, l'AMC doit fournir des occasions de développement professionnel aux employés à temps plein des musées (p. ex. conférences, ateliers, sections consacrées aux carrières, publications, etc.).

- Les programmes de développement professionnels de l'AMC et l'intensification de la coopération entre les divers intervenants de la communauté muséale n'ont été considérés utiles que « dans une certaine mesure ». Les programmes ont obtenu une note de 3,09, sur une échelle de 1 à 5; l'intensification de la coopération a obtenu une note de 3,18.

### **6.2.4 Services aux membres**

En dernier lieu, selon l'accord de contribution relatif à l'AMC, l'Association doit trouver des moyens qui permettent aux intervenants de travailler en collaboration pour promouvoir globalement la communauté muséale (prix, lignes directrices des administrateurs, avis à l'intention des membres, etc.).

- Les intervenants clés ont indiqué que plusieurs services de l'AMC étaient avantageux, par exemple : l'affichage des emplois, le programme d'assurance, les possibilités de réseautage et les alliances, la revue *Muse* et un service de vente par correspondance très fructueux (qui permet également aux musées d'avoir des liens les uns avec les autres).
- Le travail effectué par l'AMC avec diverses organisations sœurs comme la Fédération canadienne des amis de musées (FCAM), l'Organisation des

directeurs des musées d'art canadiens (ODMAC) et le Conseil international des musées (ICOM) a également été jugé proactif et utile par certains des principaux intervenants des musées.

Ces activités représentent un service fourni aux musées et par conséquent une raison d'être additionnelle au Programme de l'Association des musées canadiens. Sans une définition des résultats escomptés quant au PAMC, il était difficile d'établir plus précisément dans quelle mesure l'AMC a répondu aux attentes. Cependant, plusieurs membres prennent part aux activités de l'AMC et cette participation indique au moins qu'ils accordent de l'importance aux activités de l'Association.

### **6.2.5 Programme de bourses**

L'Association des musées canadiens est responsable de la prestation du Programme de bourses au nom du ministère du Patrimoine canadien (PCH). Le programme permet d'appuyer le développement professionnel de divers employés de la communauté muséale. Presque le trois quarts des représentants des musées qui ont répondu aux questions du sondage sur les musées, connaissaient le Programme de bourses et la moitié d'entre eux ont déclaré qu'un membre de leur personnel avait déjà obtenu une bourse du programme.

Selon les répondants, les employés qui ont obtenu de l'appui en matière de développement professionnel devenaient des ressources encore plus précieuses pour leurs organismes. (La note moyenne accordée par les répondants était de 4,34 sur une échelle de 5.) Les répondants ont signalé plus particulièrement que les occasions de développement professionnel appuyées par le Programme avaient permis : d'échanger des connaissances avec divers musées (note moyenne de 4,27); au bénéficiaire d'acquérir de nouvelles compétences qui s'appliquaient directement au musée (note moyenne de 4,09); d'améliorer les qualifications professionnelles du bénéficiaire (note moyenne de 3,93).

Presque la moitié des répondants n'ont rien proposé pour améliorer le Programme. La moitié des répondants ne croyaient pas nécessaire d'apporter des changements au Programme. Cependant, les 35 p. 100 restants ont proposé un certain nombre de façons de rendre le Programme plus efficace.

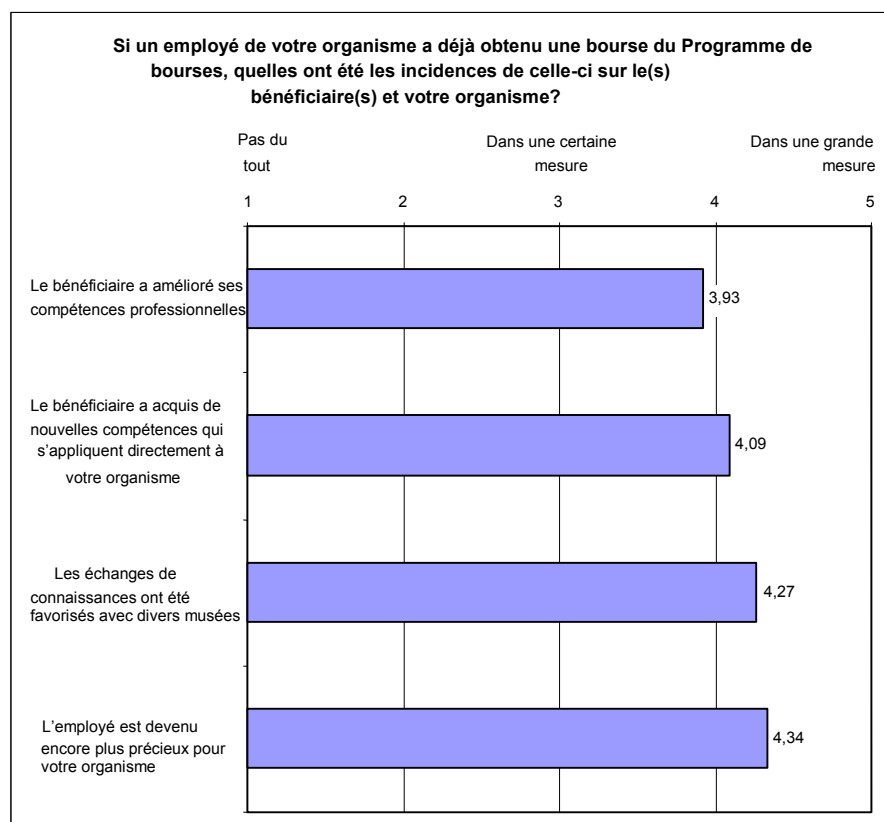
Les répondants ont surtout proposé d'accroître les niveaux des allocations de déplacement. Les allocations de déplacement actuelles de 400 \$ (500 \$ dans le cas des participants de Terre-Neuve-et-Labrador, du Yukon, des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut) n'étaient pas considérées comme suffisantes pour contrebalancer les frais élevés de déplacement et d'hébergement, surtout en ce qui concerne les musées situés dans le Nord du Canada ou en région éloignée. En outre, comme le Programme ne finance que les frais de déplacement pour se rendre aux ateliers préliminaires des congrès, au lieu des congrès professionnels, certains musées ne pouvaient pas envoyer de représentant à un congrès si l'atelier préalable ne s'appliquait pas aux musées. Par conséquent, les répondants ont déclaré qu'ils manquaient une possibilité d'apprentissage importante. Dans le cas des petits musées, surtout ceux de régions du Canada encore plus isolées, le réseautage et les échanges d'information au cours de congrès étaient considérés aussi précieux que des ateliers préliminaires à ces congrès. C'est pourquoi



certaines répondants étaient d'avis que le Programme de bourses devrait également englober la participation à des congrès professionnels ou annuels.

Un certain nombre de propositions ont été faites en ce qui concerne les critères d'admissibilité, entre autres : accorder des bourses aux employés à temps partiel des musées; réduire de deux ans à un an l'expérience professionnelle minimale exigée pour obtenir des bourses; financer des séances de formation plus courtes. Ces propositions permettraient d'accroître l'accès aux occasions de développement professionnel destinées au personnel de musées et donneraient la possibilité aux nouveaux employés d'acquérir des compétences très tôt et les encourageraient à ne pas quitter leur poste au musée. De plus, ces propositions seraient avantageuses pour les petits musées.

**Tableau 6.3 : Incidences du Programme de bourses**



\* Cinquante-six personnes sur 152 ont répondu à cette question.

Source : Sondage sur les musées, Évaluation sommative du PAM et du PAMC, groupe Nordicity, décembre 2004

Le budget annuel du Programme de bourses s'élève à 100 000 \$; PCH rembourse les dépenses effectuées par l'AMC. Selon les états financiers de l'AMC, les dépenses du Programme de bourses sont restées en deçà du budget total. Par exemple, l'AMC n'a

distribué que 23 000 \$ de bourses en 2002 et 41 000 \$ de bourses en 2003<sup>25</sup>. Ce qui explique pourquoi l'exécution du programme par l'AMC n'a pas répondu aux attentes.

### **6.3 Le PAM et le PAMC ont-ils eu d'autres répercussions positives ou négatives?**

Aucune autre répercussion négative du PAM ou du PAMC n'a été découverte au cours de l'évaluation.

Certains ont notamment fait observer que le PAM avait amené les musées à améliorer leurs compétences, soit par exemple dans la capacité à diversifier leurs sources de financement. En outre, il avait également été avantageux pour les petits musées d'avoir accès au personnel du Ministère en région et l'AMC avait réussi à joindre des musées qui ne faisaient pas partie de ses membres.

En ce qui concerne les points négatifs, un certain nombre d'établissements trouvaient que la présentation de demandes au PAM et l'exécution des projets liés au programme les avaient détournés d'activités qui auraient pu répondre plus directement à leurs besoins essentiels, par exemple la recherche muséologique. Cependant, il convient de souligner qu'ils n'étaient pas obligés de présenter une demande au programme.

Certains se sont montrés préoccupés au sujet du resserrement des critères du PAM, compte tenu qu'il n'est pas facile pour les musées de trouver d'autres sources d'appui. Le manque de fonds a donné lieu à des manques à gagner pour un certain nombre de musées et à certaines difficultés de planification et d'entretien des installations.

---

<sup>25</sup> États financiers de l'Association des musées canadiens

## **7 Conclusions : Rentabilité et solutions de rechange**

Cette section a pour but de déterminer si les moyens utilisés pour atteindre les objectifs visés sont les plus appropriés et les plus efficaces par rapport à d'autres méthodes de conception et d'exécution.

### **7.1 Activités du PAM, du PAMC et d'autres programmes fédéraux ou provinciaux importants destinés aux musées : chevauchement, double emploi et objectifs contradictoires**

#### **7.1.1 Observations issues de l'étude des dossiers**

L'étude des dossiers a révélé l'octroi de plusieurs contributions importantes à des établissements de l'Ontario et de la Colombie-Britannique pour des projets qui ne semblaient pas s'inscrire dans le cadre des objectifs du PAM ni répondre aux priorités du programme, qui n'étaient pas bien définis ou qui ne semblaient pas être justifiés sur le plan financier :

- Un établissement de Victoria a reçu un soutien de 58 000 \$ aux termes du volet Développement organisationnel en 2002-2003 pour installer une cloison sèche et du revêtement de sol, et il s'est vu octroyer une aide additionnelle de 95 000 \$ en 2003-2004 pour installer un système de chauffage, ventilation et climatisation. En plus de ne pas tomber sous le coup de l'objectif, de la priorité et des lignes directrices du volet Développement organisationnel, ce projet semblait ne pas respecter les conditions du PAM qui excluent le financement de projets d'immobilisations;
- Un établissement de Toronto s'est vu octroyer une aide de 88 000 \$ aux termes du volet Accès et diffusion à l'échelle nationale pour la réalisation d'activités dont la description reprenait simplement le mandat de l'établissement et ne dénotait pas la priorité du PAM concernant l'accès;
- Un établissement de Hamilton a reçu un soutien de 90 000 \$ pour planifier une exposition itinérante mal définie (« quelques-uns des chefs-d'œuvre les plus célèbres du Canada »);
- Un organisme de Toronto a reçu 88 000 \$ dans le cadre du volet Accès et diffusion à l'échelle nationale pour planifier une exposition itinérante « d'importance internationale ». Le rapport final indiquait que l'exposition mettait l'accent sur la vie dans le ghetto de Vilnius (Lituanie), à partir de documents d'archives se trouvant à New York et ailleurs. Ce projet est certes valable en soi, mais il semble éloigné de la priorité du PAM, qui est de mettre en œuvre des projets racontant l'histoire canadienne et faisant la promotion des perspectives inter-provinciales;
- Un établissement de Windsor a reçu une aide de 68 000 \$ aux termes du volet Développement organisationnel pour de l'imagerie électronique. Près de la moitié du budget a été affecté à « des dépenses secondaires en immobilisations et en équipement », dont 30 000 \$ pour un ordinateur permettant d'emmagasiner

1 500 images. Le dossier ne contenait aucun formulaire de recommandation et d'approbation.

En 2003, une vérification interne du PAM indiquait que les demandes présentées dans le cadre des volets Accès et diffusion à l'échelle nationale et Développement des musées autochtones avaient fait l'objet d'un processus d'examen par des comités de pairs nationaux composés de spécialistes de musée, tandis que les demandes présentées aux termes du volet Développement organisationnel ont été évaluées par des comités de pairs régionaux et le personnel du ministère du Patrimoine canadien travaillant en région.

Aucune information concernant les processus d'examen menés par des pairs n'a été consignée aux dossiers des projets. Par conséquent, les évaluateurs n'ont pas été en mesure de déterminer selon quels critères les projets étaient retenus, si les processus d'examen nationaux et régionaux avaient eu des répercussions différentes sur la pertinence des projets approuvés et dans quelle mesure ces projets offraient un bon rapport qualité-prix.

### **7.1.2 Programme d'aide au musée (PAM)**

Une évaluation du double emploi, du chevauchement et des objectifs contradictoires a été réalisée par le biais d'un examen des programmes selon les catégories suivantes :

- les programmes d'aide aux musées qui existent depuis aussi longtemps que le PAM;
- les nouveaux programmes d'aide aux musées;
- les programmes culturels horizontaux accessibles aux musées;
- les initiatives fédérales multisectorielles dans le cadre desquelles les musées pourraient présenter une demande;
- les sources de financement locales, provinciales et privées.

#### **Les programmes d'aide aux musées qui existent depuis aussi longtemps que le PAM**

Deux programmes entraînent dans cette catégorie : le Programme des biens culturels mobiliers (PBCM) et le programme Aide aux musées et aux galeries d'art du Conseil des Arts du Canada. Ces programmes se sont avérés plutôt complémentaires au PAM.

Grâce au PBCM, les musées peuvent acquérir par don une propriété culturelle lorsque leur budget ne leur permet pas une telle acquisition. Ainsi, le PBCM génère du « contenu » pour les musées, alors que le PAM finance des activités destinées à montrer ce contenu ou à accroître la capacité de le gérer.

Le Conseil des Arts du Canada offre une aide financière pour la réalisation d'activités de gestion, de recherche, de préservation, de diffusion et de promotion liées aux arts visuels contemporains.

Ces deux programmes, dans le contexte des arts visuels, pourraient financer des activités semblables, mais l'objectif principal du programme du Conseil des Arts du Canada ne cadre pas avec les activités de la plupart des clients éventuels du PAM.

### **Les nouveaux programmes d'aide aux musées**

Un seul programme a été examiné dans cette catégorie. Il s'agit du programme Musée virtuel du Canada (MVC), offert par le Réseau canadien d'information sur le patrimoine, un organisme de service spécial qui aide les musées canadiens à améliorer leur contenu en ligne.

La stabilité des musées repose essentiellement sur la fréquentation de leurs installations par les visiteurs, parce que ceux-ci paient des droits d'entrée et dépensent de l'argent dans les boutiques de cadeaux et dans les cafétérias. Les « visites » en ligne ne remplacent pas la fréquentation physique, mais elles peuvent stimuler l'intérêt des Canadiens et les inciter à se rendre dans les musées. Elles peuvent aussi générer un revenu.

### **Programmes culturels horizontaux accessibles aux musées**

Deux programmes ont fait l'objet de l'examen dans cette catégorie, soit le Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadien (PCAPC) et Espaces culturels Canada (ECC), qui acceptent tous les deux les demandes d'organismes dans les secteurs des arts et du patrimoine. La principale raison d'être des programmes horizontaux repose sur l'expertise qu'ils peuvent mettre à profit dans un domaine en particulier.

On a constaté que les critères d'admissibilité du PCAPC et du volet Développement organisationnel du PAM se chevauchent. En effet, le PCAPC peut financer des projets visant à « *examiner et instaurer des changements dans les pratiques de régie d'un organisme* » alors que le PAM peut soutenir le « *développement des compétences en gouvernance* ». Les représentants de PCH ont indiqué aux évaluateurs que les fonctionnaires affectés aux programmes évitaient le double emploi ou le financement en double (c.-à-d., le financement d'un projet dans le cadre de deux programmes gouvernementaux semblables mais distincts) en coordonnant leurs activités. Selon des représentants de la Direction générale du patrimoine, les nouvelles modalités du PAM mettront fin à tout chevauchement.

Les évaluateurs ont également relevé un chevauchement entre le PAM et ECC en ce qui a trait à l'étape de l'étude de faisabilité préliminaire des projets, qui peut être financée tant par l'un que par l'autre, quoique le PAM ne semble plus le faire. Dans une certaine mesure, le programme ECC semble fournir aux musées le soutien autrefois offert par le PAM relativement aux installations et à l'infrastructure, mais il offre également cet appui aux établissements culturels. Des représentants de la Direction générale du patrimoine ont indiqué que les nouvelles conditions du PAM mettraient également fin à ce chevauchement.

En plus d'éliminer le chevauchement des critères, de bonnes pratiques de gestion horizontale permettraient de simplifier la mesure du rendement, les vérifications et les évaluations des divers programmes d'aide aux musées. Cela n'a pas été fait. Les études de cas et les entretiens n'ont révélé ni de double emploi ni de financement en double, mais il existe une multitude de programmes destinés à la même clientèle auxquels n'est assorti aucun processus particulier pour garantir la coordination, la mesure des incidences et une équité générale dans la distribution de l'aide financière. Un mécanisme de suivi de l'information offrant une vue d'ensemble sur le soutien versé aux musées contribuerait à une bonne gestion horizontale.

### **Initiatives fédérales multisectorielles**

L'examen effectué dans cette catégorie a porté sur Jeunesse Canada au travail (JCT), les programmes d'Affaires indiennes et du Nord Canada à l'intention des Autochtones et les initiatives régionales de développement économique comme celles de Diversification de l'économie de l'Ouest et de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, ainsi que les ententes de transfert fédéral (p. ex. pour le Yukon).

Selon les évaluateurs, PCH devrait se fonder sur ces programmes et sur leur incidence pour concevoir et exécuter ses propres programmes d'aide aux musées. À leur avis, il est fort probable que l'examen horizontal des programmes de financement pour les Autochtones, actuellement en cours au sein du gouvernement, fera ressortir les problèmes de chevauchement avec le volet Développement des musées autochtones du PAM.

### **Sources de financement locales, provinciales et privées**

Dans cette catégorie, les évaluateurs se sont penchés sur l'aide financière provenant de sources non fédérales.

Les éléments d'information recueillis dans le cadre des études de cas, portent à croire que les projets financés par le PAM bénéficient également de l'appui financier d'administrations publiques locales et provinciales/territoriales, de fondations et d'autres bailleurs de fonds du secteur privé. De plus, certains projets, tels que les expositions itinérantes, peuvent générer des revenus par leurs droits d'entrée. En général, l'aide consentie aux termes du PAM représente environ la moitié des coûts totaux d'un projet. Une certaine « accumulation » de fonds fédéraux a été observée, notamment en ce qui a trait aux communautés autochtones (par l'intermédiaire des centres culturels, d'ententes de transfert et d'autres programmes); ces accumulations ne s'appliquaient pas aux programmes de PCH.

Les fonds de sources non fédérales, aident les musées à couvrir l'ensemble des dépenses de leurs projets, puisque la limite d'aide du PAM varie de 50 p. 100 à 70 p. 100 des coûts admissibles, selon le volet visé. En se fondant sur les études de cas et les entrevues réalisées, les évaluateurs ont eu l'impression que les expositions itinérantes et de nombreux projets autochtones n'auraient pas eu lieu sans l'appui financier du PAM. Les évaluateurs croient aussi que le soutien du PAM revêt une importance particulière pour les projets de développement organisationnel, bien que ceux-ci semblent bénéficier du financement d'un plus grand nombre de sources non fédérales.

### 7.1.3 PAMC

Aucun autre programme ne semble financer les coûts de fonctionnement de l'Association des musées canadiens (AMC) soutenus par le PAMC.

## 7.2 Coûts d'exécution du PAM versus ceux de programmes comparables

Les évaluateurs ont cherché à comparer les coûts d'exécution du PAM avec ceux de trois autres programmes du ministère du Patrimoine canadien offerts aussi à l'échelle régionale (Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens, Espaces culturels Canada et Présentation des arts Canada). Or, leurs efforts n'ont pas porté fruit, car les données reçues de PCH comportaient des lacunes et des incohérences.

Un manque de cohérence a été relevé dans l'information dont dispose le Ministère sur le nombre de ressources humaines affectées à temps plein à l'exécution des quatre programmes en région. Les écarts entre les données des systèmes ministériels SAP et SGISC, qui permettent respectivement de suivre les dépenses et les engagements financiers associés aux programmes, ont constitué un autre obstacle.

## 7.3 Efficacité des moyens d'atteindre les objectifs de PCH et du gouvernement fédéral concernant les musées :est-ce que la conception actuelle des programmes contribue efficacement à la réalisation des objectifs de PCH pour ce qui est de l'aide aux musées et est-ce que PCH est l'organisation la mieux placée pour effectuer la prestation du PAM et du PAMC?

Trois façons possibles de modifier le PAM et le PAMC ont été examinées :

- Transfert des responsabilités du PAM et du PAMC aux provinces et aux territoires;
- Transfert des responsabilités du PAM à un organisme tiers comme l'Association des musées canadiens;
- Harmonisation des programmes au sein du ministère du Patrimoine canadien .

### **7.3.1 Transfert des responsabilités aux provinces/territoires et aux municipalités**

Il s'est avéré évident que le mandat national du PAM de même que celui du PAMC nuisent au transfert des responsabilités.

### **7.3.2 Transfert des responsabilités du PAM à un organisme tiers comme l'Association des musées canadiens**

Les évaluateurs ont également examiné la possibilité que le gouvernement fédéral transfère ses responsabilités relatives à l'exécution du PAM à un organisme tiers comme l'Association des musées canadiens (AMC), qui assure déjà l'exécution de deux programmes fédéraux. Or, l'AMC est administrée par des membres de la communauté muséale. C'est donc dire que ces derniers seraient en position d'évaluer les demandes présentées par leurs propres établissements et leurs homologues de la communauté muséale. Par ailleurs, certains musées ne sont pas membres de l'AMC. Il serait difficile de concevoir une structure de gouvernance qui permettrait d'éviter les conflits d'intérêts.

### **7.3.3 Harmonisation des programmes (ou harmonisation du contrôle du rendement)**

En troisième lieu, les évaluateurs de la firme Nordicity, ont examiné la possibilité d'établir une meilleure intégration des programmes d'aide aux musées du ministère du Patrimoine canadien.

Les programmes horizontaux comportent une logique convaincante; ils regroupent l'expertise et les processus en un même secteur du gouvernement, et l'information recueillie sur l'incidence des programmes peut être intégrée. Il risque toutefois d'y avoir des pertes quant à l'incidence de chaque programme. Bien que les programmes d'aide aux musées de PCH relèvent principalement de l'autorité du directeur exécutif de la Direction générale du patrimoine, il existe une absence de mécanismes intégrés pour le contrôle du rendement.

Les avantages et les coûts associés à l'harmonisation des programmes n'ont pas été évalués, mais il est recommandé qu'une analyse y soit ultérieurement consacrée. L'élaboration d'une stratégie intégrée relative au contrôle du rendement, tenant compte de tous les programmes de PCH et permettant d'en déterminer les répercussions sur chaque musée, constituerait un bon pas dans cette direction.



## **7.4 Améliorations à apporter aux procédures de présentation de rapports de fin de projet par les bénéficiaires du PAM et du PAMC et au mécanisme de contrôle des programmes et des projets par le personnel du Ministère**

Il faut de toute urgence améliorer le contrôle du rendement pour le PAM et le PAMC.

Dans le cadre de l'examen des dossiers et des études de cas, les évaluateurs ont trouvé peu de données concrètes même sur les résultats à court terme, et l'information obtenue était inégale et peu concluante.

En outre, le personnel du Ministère ne semble ni recueillir systématiquement de l'information sur les résultats des programmes, ni analyser cette information ni en faire rapport. Le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) élaboré en 2001 sans avoir été mis en œuvre, n'offrait pas de base appropriée pour la mesure du rendement.

Un modèle de rapport élaboré par PCH en 2004-2005 pourrait aider les bénéficiaires et améliorer la capacité du Ministère de rendre compte des résultats, du moins à court terme, des deux programmes. Il faudrait cependant reconnaître qu'il est peu probable que les bénéficiaires, aussi méticuleux soient-ils, abordent dans leurs rapports d'autres aspects que les incidences à court terme des programmes, comme par exemple leur portée. Afin de mesurer les incidences à moyen et à long terme, il faudra recueillir des données à plus grande échelle.

Les étapes suivantes sont requises :

### **7.4.1 Établissement de résultats escomptés clairs et mesurables pour le PAM et le PAMC**

Le Ministère devrait établir des résultats escomptés clairs et mesurables tant pour le PAM que pour le PAMC et décider de ce que seront les indicateurs de succès pour chacun. Ces renseignements devraient être présentés clairement dans la stratégie relative à la mesure du rendement d'un nouveau Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) utilisé par tout le personnel affecté à l'exécution des programmes. La stratégie devrait bien préciser comment et par qui l'information sera recueillie.

Le CGRR devrait reposer sur un modèle logique faisant état des activités des programmes, des produits et des résultats escomptés (à court, à moyen et à long terme).

Il faudrait déterminer quels seront les coûts estimatifs et le calendrier d'exécution de la collecte et de l'analyse des données.

Les lignes directrices du PAM (2004) contiennent une liste d'exemples de résultats clés dont les bénéficiaires d'une aide financière devraient traiter dans leur rapport final (que tous les bénéficiaires devront désormais produire) :

- les Canadiens ont un meilleur accès aux ressources patrimoniales et une plus grande appréciation de la diversité de leur patrimoine;
- le nombre de visiteurs dans les musées augmente;
- le nombre d'expositions muséales circulant au Canada augmente;
- les échanges et le dialogue entre professionnels du patrimoine leur permettent d'accroître leurs compétences;
- les visiteurs expriment leur appréciation quant aux produits offerts par les organismes du patrimoine;
- les peuples autochtones ont une capacité accrue de préserver, conserver et mettre en valeur leur patrimoine;
- la capacité de gestion des professionnels, des administrateurs et des bénévoles d'organismes patrimoniaux est enrichie;
- les collections sont conservées, préservées et gérées de manière plus efficace.

Ces exemples pourraient très bien servir de point de départ pour l'établissement des résultats escomptés ou des indicateurs de succès du PAM.

#### **7.4.2 Collecte de données de base**

En second lieu, des données de base devraient être recueillies en 2005-2006 sur les principaux indicateurs des résultats escomptés.

#### **7.4.3 Modèles de rapports pour les bénéficiaires du PAM et l'AMC**

En troisième lieu, un modèle de rapport élaboré en 2004-2005 pour les projets du PAM devrait faire l'objet d'un examen en fonction de la stratégie relative à la mesure du rendement du nouveau CGRR, être amélioré au besoin et être remis à tous les bénéficiaires d'une aide financière. Ces derniers devraient préparer un rapport sur la façon dont les fonds de PCH ont été utilisés et sur les incidences de leurs projets, du moins à court terme.

Il faudrait en outre préparer un modèle de rapport pour l'Association des musées canadiens (AMC), de sorte que celle-ci puisse rendre compte annuellement de chacun de ses principaux secteurs d'activités que finance PCH, c'est-à-dire la défense d'intérêts, les communications, le perfectionnement professionnel, les services aux membres et le Programme de bourses.

L'information requise pourrait être adaptée à chaque volet du PAM et au PAMC, puisqu'ils visent tous des objectifs différents. Par exemple, le modèle préparé pour le volet Accès et diffusion à l'échelle nationale pourrait comprendre les éléments suivants :

- l'incidence sur les établissements qui produisent les expositions itinérantes;
- l'incidence sur les établissements qui accueillent les expositions itinérantes;
- l'incidence sur les collectivités où des expositions sont présentées;

- la pertinence des résultats obtenus par rapport aux objectifs du PAM et aux priorités stratégiques de PCH.

#### **7.4.4 Contrôle permanent du rendement**

Enfin, les gestionnaires de programme devraient commencer à contrôler le rendement des programmes de façon continue. Un contrôle permanent leur permettra d'obtenir l'information dont ils ont besoin aux fins d'une gestion efficace : une garantie que des progrès seront réalisés en fonction des résultats escomptés ou qu'une indication préliminaire prévienne que les résultats ne seront probablement pas atteints.

Chaque année, afin d'améliorer les chances de réussite des programmes, les gestionnaires devraient s'assurer que les rapports de projets ont bien été reçus. Ils devraient ensuite les examiner dans le but de confirmer leur utilité et de déterminer si des améliorations doivent être apportées au modèle et si des progrès ont été réalisés. Cet examen permettrait aussi de déceler dès le début tout problème relatif à l'exécution et au rendement.

Il se peut que le personnel affecté à l'exécution des programmes ait besoin d'une formation et qu'il faille développer des outils à son intention de même qu'à celle des bénéficiaires d'une aide financière. Ce genre d'outil pourrait favoriser une meilleure compréhension des résultats escomptés et ainsi améliorer les chances de les atteindre.

## 8 Conclusions

### 8.1 Pertinence

Sans disposer d'une définition plus à jour des objectifs du gouvernement fédéral concernant ses programmes d'aide aux musées et d'une définition plus claire des rôles que devraient jouer le Programme d'aide aux musées (PAM) et le Programme de l'Association des musées canadiens (PAMC), il est difficile d'affirmer que ces deux programmes demeurent indispensables à la réalisation des objectifs fédéraux.

Il existe un lien logique entre les deux programmes et les énoncés de résultats stratégiques du Ministère, les priorités fédérales en matière de patrimoine énoncées dans le dernier *discours du Trône* et les déclarations aux médias faites par la ministre du Patrimoine canadien en 2004 au sujet de l'importance des programmes visant à soutenir le patrimoine, y compris les programmes d'aide aux musées.

Cette harmonie est toutefois d'ordre général. La politique muséale du gouvernement fédéral et la place qu'y occupent le PAM et le PAMC n'ont pas été exprimées clairement depuis l'adoption de la Politique muséale du Canada en 1990. Or, le contexte dans lequel les programmes sont exécutés a beaucoup évolué depuis ce temps.

Le PAM, qui constituait autrefois la source de financement la plus importante des musées au sein du ministère du Patrimoine canadien, compte pour 25 p. 100 de l'aide versée aux musées par le Ministère. Au cours des dernières années, les musées canadiens ont enregistré une hausse considérable de leur « revenus gagnés », c'est-à-dire les revenus tirés des droits d'entrée et des ventes. Mais les données de Statistique Canada révèlent qu'ils ne pourraient pas survivre sans le soutien des administrations publiques municipales, provinciales/territoriales et fédérale. Pour les musées, le PAM demeure une importante source de revenus.

Au cours des cinq dernières années, le Ministère a mis en place deux nouveaux programmes à l'intention des établissements voués à la culture et au patrimoine (le Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens et Espaces culturels Canada), qu'il a dotés de budgets beaucoup plus importants que celui du PAM. Mais certains risques de chevauchement ont été repérés.

Chaque année, du quart au tiers des quelque 675 établissements canadiens admissibles, reçoivent du financement de projets dans le cadre du PAM. Selon les réponses obtenues lors d'un sondage réalisé auprès de membres de l'Association des musées canadiens, cette aide représente en moyenne un peu moins de 6 p. 100 du budget annuel des établissements bénéficiaires. Une étude révèle que les subventions et les contributions accordées aux termes du PAM, sans couvrir la totalité des coûts des projets, ont permis d'accroître la production et l'accueil d'expositions itinérantes mettant en valeur du matériel patrimonial. Ces expositions ont également favorisé la consignation d'information sur les cultures autochtones et ont contribué à l'essor des musées. L'étude indique en outre que ces projets n'auraient probablement pas été entrepris sans le soutien du PAM. Bien que l'on dispose de peu de données sur les résultats, il est fort probable que de tels projets contribuent au renforcement des musées et aident les visiteurs à mieux comprendre le patrimoine canadien.

Le Programme de l'Association des musées canadiens (PAMC) offre une aide à l'exploitation à un seul organisme de prestation, l'Association des musées canadiens (AMC), la seule association nationale de musées qui compte parmi ses membres tous les types d'établissements muséaux. Cet organisme revêt une importance particulière pour le Ministère pour deux raisons : l'AMC permet au Ministère d'être en contact avec la communauté muséale et elle assure la prestation du Programme de bourses.

L'aide financière annuelle que reçoit l'AMC dans le cadre du PAMC a été majorée à 460 000 \$ en 2002-2003; à cela s'ajoute un montant annuel pouvant atteindre un maximum de 100 000 \$ par année pour le remboursement des dépenses liées au Programme de bourses. Selon les états financiers de l'AMC, le soutien du PAMC est important pour les activités de l'organisme. En effet, les fonds versés par le ministère du Patrimoine canadien aux termes du PAMC pour les années ayant pris fin le 31 janvier 2002 et le 31 janvier 2003 constituaient 13 p. 100 et 16 p. 100 de toutes les subventions et contributions reçues par l'organisme. Le total des subventions et contributions reçues du Ministère, y compris l'aide accordée dans le cadre d'autres programmes, représentait plus de 50 p. 100 de l'ensemble des revenus de l'AMC.

L'organisme est très apprécié de ses membres pour les efforts qu'il déploie dans le but de défendre les intérêts des musées auprès du gouvernement et, dans une moindre mesure, pour ses activités de communication (sa revue *Muse*, ses bulletins, ses interventions et son site Web). Selon les évaluateurs, le fait que l'aide fédérale versée aux musées ait augmenté de plus de 200 p. 100 au cours des dix dernières années serait attribuable aux efforts de l'AMC. L'appui accordé à d'autres activités financées par le PAMC telles que de trouver des façons de favoriser la collaboration entre les intervenants et offrir des occasions de perfectionnement professionnel aux employés à temps plein des musées s'avère modéré.

## **8.2 Succès**

Les objectifs du PAM et du PAMC s'appuient sur la Politique muséale du Canada de 1990 : favoriser l'accès des générations actuelles et futures de Canadiens à leur patrimoine et leur permettre d'approfondir leur compréhension du patrimoine et leur goût pour celui-ci, encourager le développement, la gestion et la préservation de collections muséales importantes et représentatives dans toutes les régions du Canada et encourager l'excellence des activités muséales.

Depuis 1999, les objectifs propres au PAM sont de favoriser l'excellence des activités muséales et de faciliter l'accès aux trésors du patrimoine collectif du Canada, tandis que ceux du PAMC sont d'accroître l'excellence des activités muséales au Canada, de protéger le patrimoine canadien, d'assurer l'accès aux moyens d'expression canadiens et à nos espaces communs et d'encourager la participation et la contribution à la vie de la société canadienne.

Les évaluateurs ont voulu se pencher sur les réalisations des programmes, mais leurs travaux ont été retardés, aucune décision n'ayant été prise concernant le début de l'évaluation des indicateurs de succès des deux programmes. Un Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) a été élaboré pour le PAM en 2001, mais il n'a jamais été mis en œuvre.

Les travaux des évaluateurs ont en outre été gênés par d'autres facteurs, dont le manque d'information au sujet des projets réalisés. Jusqu'à tout récemment, l'AMC

fournissait en guise de rapports, des copies de ses rapports aux membres et de ses états financiers vérifiés. La plupart des établissements bénéficiaires d'une subvention du PAM ne présentaient pas de rapports de projet finals. On a par ailleurs remarqué que les renseignements fournis par ceux qui en présentaient un manquaient de cohérence.

Cependant, les évaluateurs ont cherché à obtenir de l'information sur les résultats du programme en examinant en profondeur quelque 100 dossiers de projet du PAM, en effectuant une douzaine d'études de cas concernant des projets réalisés dernièrement aux termes du PAM et en analysant une synthèse de cas de réussite commandée en 2004 par la Direction générale du patrimoine.

Dans l'ensemble, l'impression générale semble être que le PAM a aidé à protéger et à préserver d'importantes collections du patrimoine, à susciter l'intérêt de nouveaux publics, à échanger de l'information et à mieux gérer la préservation des collections. On estime en outre que les projets financés par le PAM ont permis aux Canadiens de mieux comprendre leur patrimoine et leur diversité.

Les évaluateurs n'ont pas été en mesure de déterminer si les activités muséales financées par le PAM, ou les activités muséales en général, avaient eu ou non une incidence sur les visiteurs des musées. Toutefois, des sondages effectués à la sortie des établissements réalisés dans le cadre d'une évaluation en 2002 ont révélé que le taux de satisfaction des visiteurs à l'égard des expositions financées par le PAM était positif. (Lorsqu'on leur a demandé s'ils croyaient que l'exposition qu'ils venaient de voir les avait aidés à « mieux comprendre ou mieux connaître l'histoire ou le patrimoine canadien », 63 p. 100 des visiteurs ont répondu par l'affirmative dans une certaine ou une large mesure. Parallèlement, 75 p. 100 des visiteurs, estimaient qu'ils « comprenaient mieux le sujet, la culture ou la région présentés dans l'exposition ».)<sup>26</sup>

### **8.2.1 Volet Accès et diffusion à l'échelle nationale (ADN) – du PAM**

À partir de l'information mise à leur disposition, les évaluateurs ont découvert que ce volet du PAM (le plus important), dont le financement visait les échanges professionnels, la création et l'accueil d'expositions itinérantes et d'autres projets de diffusion, avait généralement donné de bons résultats. Les expositions itinérantes tout particulièrement se sont révélées bénéfiques pour les établissements qui les ont créées, les établissements qui les ont accueillies et les collectivités où elles ont été présentées. Les répondants ont indiqué que les expositions itinérantes avaient permis de faire mieux connaître les diverses cultures canadiennes, d'augmenter la fréquentation des établissements qui les avaient créées et accueillies et de resserrer les liens entre les musées et les collectivités locales. Finalement, elles ont également permis d'améliorer le savoir-faire et l'effet de levier financier au sein des établissements. Les expositions itinérantes ont en outre engendré des possibilités d'apprentissage pour les écoles des collectivités où elles étaient présentées et ont aidé les musées à mettre en place de nouveaux partenariats un peu partout au pays.

---

<sup>26</sup> *Évaluation du Programme d'aide aux musées*, SPR Associates Inc., Août 2002. Les visiteurs de 26 expositions financées par le PAM dans 22 musées de diverses régions du Canada accueillant des expositions itinérantes financées par le PAM ont été sondés. Les données recueillies à la sortie des établissements, qui sont présentées dans le rapport d'évaluation de 2002, sont fondées sur les réponses de 748 visiteurs de musées.

## **8.2.2 Volet Développement des musées autochtones (DMA) – PAM**

L'objet du volet DMA était d'aider les organismes autochtones à enrichir et à préserver leur patrimoine culturel ainsi qu'à faire mieux connaître et comprendre les cultures autochtones. À partir de l'information mise à leur disposition, les évaluateurs ont constaté que les projets avaient contribué à l'acquisition et à la préservation d'artefacts autochtones de même qu'à l'amélioration des connaissances et au perfectionnement des compétences en matière d'expositions. Certaines collections étaient manifestement substantielles, et des efforts ont été déployés pour élargir l'éventail des collections patrimoniales autochtones financées (Nord-Ouest du Pacifique, Inuits, etc). Trop peu de renseignements avaient été consignés aux dossiers pour permettre une évaluation de l'incidence des projets financés sur les personnes ayant vu les collections.

Selon les répondants, les projets du volet DMA ont permis de créer des possibilités d'emploi au sein des collectivités, d'engendrer des occasions de perfectionnement dans le domaine de la muséologie, de susciter d'autres apports de fonds et d'accroître la participation communautaire. De plus, les collections autochtones n'auraient pas été archivées sans l'aide financière du PAM. Parmi les autres avantages soulevés, mentionnons l'amélioration des compétences des musées autochtones en matière de gestion de collections et de communication avec le public ainsi que la promotion d'une culture axée sur les compétences dans la communauté muséale autochtone.

## **8.2.3 Volet Développement organisationnel (DO) – PAM**

Ce volet vise à aider les spécialistes des musées et les professionnels du patrimoine à exceller dans des domaines tels que la conservation et la sauvegarde des collections et le perfectionnement du personnel. Il vise également à raffermir la stabilité économique des établissements.

On a constaté qu'un éventail très large de projets avaient été financés aux termes de ce volet. Dans l'ensemble, selon l'analyse d'un échantillon représentatif, 55 p. 100 des projets de 2002-2003 et 57 p. 100 des projets de 2003-2004 cadraient parfaitement avec l'objectif de ce volet lié à « l'excellence ». De tous les dossiers de 2002-2003 et de 2003-2004 examinés, 39 p. 100 et 14 p. 100 respectivement ne contenaient pas suffisamment d'information pour permettre que leur conformité aux objectifs soit évaluée; le reste s'est révélé non conforme.

Les répondants ont indiqué que les projets avaient contribué à la mise sur pied de réseaux de pairs et de coalitions pour l'apprentissage au sein de la communauté muséale, suscité des apports de fonds additionnels du gouvernement et d'autres sources, haussé les normes professionnelles des musées pour ce qui est de la gestion et de l'exploitation et aidé les musées à promouvoir une culture axée sur l'apprentissage continu.

## **8.2.4 Programme de l'Association des musées canadiens**

Selon les membres de l'Association des musées canadiens (AMC), le soutien versé à l'organisme dans le cadre du programme pour la défense et la promotion des droits en faveur des musées et ses activités de communication a été des plus utiles. Le rôle de l'AMC dans le perfectionnement professionnel et l'amélioration de la coopération entre les intervenants de la communauté muséale s'est avéré de moindre utilité.

Les évaluateurs ont eu l'impression que les interventions de l'AMC auraient peut-être influencé le gouvernement fédéral dans sa décision d'augmenter l'aide aux musées et, plus particulièrement, de renouveler l'initiative Un avenir en art en 2001 pour une période additionnelle de cinq ans. Les pressions politiques exercées par l'organisme en faveur d'une mise à jour de la Politique muséale du Canada n'ont pas été aussi fructueuses.

L'aide financière accordée aux termes du Programme de l'Association des musées canadiens (PAMC) a peut-être permis à l'AMC d'offrir, pour le compte du gouvernement, des programmes comme Jeunesse Canada au travail dans les établissements voués au patrimoine et le Programme de bourses. Sans le soutien opérationnel du PAMC, l'AMC n'aurait peut-être pas été en mesure d'assumer un rôle aussi important.

Cependant, l'AMC ne semble pas avoir répondu aux attentes en ce qui a trait au Programme de bourses puisque, pour un montant annuel maximal de 100 000 \$, elle n'a octroyé que 23 000 \$ en 2002 et 41 000 \$ en 2003. Les musées qui connaissaient bien le programme estimaient que ce dernier avait eu une incidence positive, mais ils proposaient de nombreuses façons d'en améliorer les critères.

### **8.3 Rentabilité**

En raison des lacunes et des irrégularités contenues dans les données ministérielles, les évaluateurs n'ont pas été en mesure de comparer les coûts d'exécution du PAM avec ceux de trois autres programmes du ministère du Patrimoine canadien offerts eux aussi à l'échelon régional.

Les divergences entre les données du système ministériel utilisé pour le suivi des dépenses et celles du système ministériel utilisé pour le suivi des engagements financiers associés aux programmes ont constitué un autre obstacle.

On a examiné la possibilité de transférer les responsabilités du PAM à l'AMC dans le but de réduire les coûts d'exécution. Or, il a été conclu que cette possibilité n'était pas viable en raison des défis qu'auraient à relever les cadres de l'AMC, qui sont issus de la communauté muséale, s'ils devaient recommander l'approbation ou le rejet des demandes de leurs homologues.

La plus importante amélioration qu'on pourrait apporter au programme serait d'appliquer avec plus de rigueur les critères d'admissibilité du volet Développement organisationnel (DO). En 2002-2003 et 2003-2004, une aide financière aurait été versée pour l'exécution de plusieurs projets qui ne répondaient pas aux critères du volet DO (mais qui auraient pu être considérés dans le cadre du volet Accès et diffusion à l'échelle nationale) ou qui ne répondaient pas aux critères de ni l'un ni l'autre des trois volets du PAM (mais qui auraient pu être considérés aux termes d'un autre programme de PCH).

Étant donné que le ministère du Patrimoine canadien compte plusieurs programmes d'aide financière à l'intention des musées et que chacun d'eux dispose de ses propres processus administratifs, il y a des risques de confusion et de chevauchement ou de double emploi. Il faut donc faire place à la consultation et à l'échange d'information dans le but d'optimiser les ressources.

Il faut également mettre en place des indicateurs de rendement qui s'appliqueraient à *tous* les programmes d'aide aux musées de PCH, puisqu'il est impossible de mesurer les résultats de chaque programme séparément. La Direction générale du patrimoine, compte



tenu de son mandat concernant les musées, pourrait se charger de négocier l'établissement de ces indicateurs et d'orienter leur mise en œuvre horizontale.

En outre, la Direction générale du patrimoine pourrait chercher à déterminer s'il serait possible d'intégrer certains processus administratifs des différents programmes d'aide aux musées de PCH, pour en améliorer la coordination et réduire le fardeau administratif des demandeurs.

## **8.4 Mesure du rendement et préparation de rapports**

Plusieurs améliorations de taille s'imposent pour qu'il soit possible de mesurer les répercussions des programmes dans l'avenir.

Tout d'abord, il faudrait établir des résultats escomptés clairs et mesurables tant pour le PAM que pour le PAMC et décider de ce que seront les indicateurs de succès pour chacun. Ces renseignements devraient être présentés clairement dans la stratégie relative à la mesure du rendement d'un nouveau Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) utilisé par tout le personnel chargé de l'exécution des programmes.

En second lieu, de l'information de référence devrait être recueillie en 2005-2006 sur les principaux indicateurs des résultats escomptés.

Troisièmement, un modèle de rapport final élaboré en 2004-2005 pour les projets du PAM devrait faire l'objet d'un examen en fonction de la stratégie relative à la mesure du rendement du nouveau CGRR, être amélioré au besoin et être remis à tous les bénéficiaires d'une aide financière. Ces derniers devraient préparer un rapport sur la façon dont les fonds de PCH ont été utilisés et sur les incidences de leurs projets, du moins à court terme.

Quatrièmement, afin d'accroître les chances de réussite des programmes, les employés du Ministère devraient contrôler en permanence le rendement du PAM et du PAMC. Chaque année, ils devraient s'assurer que les rapports de fin de projets ont bien été reçus. Ils devraient en outre les examiner dans le but de confirmer leur utilité et de déterminer si des améliorations doivent être apportées au modèle et si des progrès ont été réalisés. Cet examen permettrait aussi de déceler dès le début tout problème relatif à l'exécution et au rendement.

## 9 Recommandations et Réponse de la direction

1. Le contexte stratégique de l'aide fédérale consacrée aux musées a beaucoup changé depuis l'adoption de la Politique muséale canadienne en 1990. L'infrastructure gouvernementale s'est transformée, le ministère du Patrimoine canadien a mis en place de nouveaux programmes, la communauté muséale s'est développée et les enjeux ont évolué. Dans un environnement de gestion axée sur les résultats, le PAM et le PAMC doivent être dotés d'objectifs clairs et mesurables ainsi que de résultats escomptés qui sont complémentaires à ceux d'autres initiatives et programmes d'aide aux musées mis en œuvre par le gouvernement fédéral.

**Il est recommandé qu'à l'occasion du renouvellement des programmes soient définis des objectifs et des résultats escomptés clairs et précis pour le PAM et le PAMC, et que ces objectifs et résultats escomptés soient complémentaires à ceux des autres programmes d'aide aux musées du ministère du Patrimoine canadien .**

### Réponse de la direction

**La recommandation est acceptée. Un nouveau CGRR/CVAR présentant des objectifs clairs et spécifiques, et des résultats prévus complémentaires aux autres programmes de PCH fournissant un appui aux musées, a été développé pour le renouvellement du programme. Ce cadre sera mis en application au cours de l'exercice 2005-2006. Les nouvelles modalités du programme reflètent en outre les objectifs et les résultats prévus de ce dernier.**

2. À long terme, il n'est pas réaliste d'essayer de mesurer les retombées spécifiques de chacun des programmes du ministère du Patrimoine canadien orientés pour les musées ; ils ne possèdent pas une portée suffisante et ciblent chacun un aspect particulier des fonctions interdépendantes des musées. Cependant, le Ministère pourrait obtenir des données très utiles sur les retombées de ses programmes en établissant plusieurs indicateurs communs et en faisant le suivi de l'information en conséquence.

**Il est recommandé que la Direction générale dupatrimoine, au Ministère, se charge de l'établissement et de la mise en œuvre d'indicateurs de rendement horizontaux pour tous les programmes et initiatives d'aide aux musées du ministère du Patrimoine canadien .**

### Réponse de la direction

**La recommandation est acceptée. La Direction générale du patrimoine travaillera en collaboration avec d'autres directions générales fournissant des programmes aux musées et avec les SSIT afin de définir des options en vue de mettre en place des indicateurs horizontaux de rendement pour les composantes "musées" des initiatives et des programmes de PCH. Cette priorité a été incluse dans le Plan 2005-2006 de la GI/TI pour la Direction générale. D'ici le 31 mars 2006, les besoins en information auront été précisés. En 2006-2007, on procédera à la configuration des systèmes, en fonction des ressources ministérielles disponibles. Comme stratégie**

**intérimaire, on procédera à une compilation manuelle des résultats de l'ensemble des programmes.**

**On précisera un CGRR/CVAR général dans le cadre de la mise en application de la nouvelle Politique des musées, une fois cette dernière approuvée.**

3. L'examen d'un échantillon représentatif des dossiers de projets du PAM met en lumière la nécessité d'être plus rigoureux au moment de la présélection des projets proposés aux termes du volet Développement organisationnel, puisqu'on a constaté qu'un certain nombre de projets financés ne répondaient pas aux critères d'admissibilité. Les propositions présentées dans le cadre de ce volet font l'objet d'un processus d'examen par des pairs à l'échelon régional.

**Il est recommandé que le processus d'examen du PAM, mené dans le cadre du volet Développement organisationnel, soit amélioré.**

#### **Réponse de la direction**

**La recommandation est acceptée. En consultation avec les régions, la Direction générale du patrimoine passera en revue les critères du volet Développement organisationnel et l'interprétation des lignes directrices, de pair avec ainsi que l'utilisation de l'examen par les pairs pour ce volet du programme, avant la date limite de mise en application fixée à l'automne 2005. L'objectif consistera à garantir le respect des modalités du programme aussi bien que l'uniformité dans toutes les régions.**

4. Au cours des dernières années, l'Association des musées canadiens a administré, pour le compte du Ministère, le Programme de bourses destiné aux employés des musées; les montants octroyés dans le cadre de ce programme sont remboursés par le Ministère. Or, le total des bourses accordées en 2002 et en 2003 allait du quart à la moitié des 100 000 \$ que le Ministère aurait pu verser chaque année. Il importe donc de revoir le programme afin de déterminer s'il est possible d'accroître le nombre de projets.

**Il est recommandé que les critères du Programme de bourses et les activités de promotion connexes soient évalués, de sorte que les ressources annuelles qui y sont affectées soient dépensées.**

#### **Réponse de la direction**

**La recommandation est acceptée. Au cours de l'exercice 2005-2006, la Direction générale du patrimoine travaillera en étroite collaboration avec l'Association des musées canadiens afin de revoir les critères et la promotion du Programme de bourses à la lumière des résultats de l'évaluation, en vue de garantir une pleine attribution du budget pour l'exercice 2006-2007.**

## **Annexes**

## Annexe A : Profil des établissements du patrimoine au Canada (à l'exception des parcs naturels), 1993-1994, 1995-1996, 1997-1998, 1999-2000 et 2002-2003<sup>2</sup>

	1993-1994	1995-1996	1997-1998	1999-2000	2002-2003
<b>Nombre d'établissements</b>	<b>2 122</b>	<b>2 390</b>	<b>2 357</b>	<b>2 436</b>	<b>2 517</b>
<b>Fréquentation ('en millier)</b>	<b>54 928</b>	<b>54 482</b>	<b>53 825</b>	<b>56 299</b>	<b>58 759</b>
	<b>En milliers de dollars <sup>1</sup></b>				
<b>Revenus d'exploitation reçus d'avance</b>					
Gouvernement fédéral	233 627	252 358	259 653	268 987	326 205
Gouvernement provincial	253 039	252 748	239 313	253 510	272 057
Autres administrations publiques <sup>10</sup>	121 605	120 221	131 719	132 711	177 331
Entreprises/secteur privé <sup>11</sup>	66 270	74 664	88 616	107 149	123 910
<b>Total des revenus reçus d'avance</b>	<b>674 541</b>	<b>699 992</b>	<b>719 300</b>	<b>762 356</b>	<b>899 504</b>
<b>Revenus d'exploitation gagnés</b>					
Adhésions	7 963	9 721	10 846	12,374	16,121
Droits d'entrée	75 967	91 163	106 081	114,748	126,890
Autres revenus gagnés <sup>12</sup>	111 476	158 169	176 791	227,097	255,218
<b>Revenus gagnés globaux</b>	<b>195 407</b>	<b>259 053</b>	<b>293 718</b>	<b>354,220</b>	<b>398,228</b>
<b>Revenus d'exploitation globaux</b>	<b>869 947</b>	<b>959 045</b>	<b>1 013 018</b>	<b>1 116 576</b>	<b>1 297 832</b>
<b>Revenus d'immobilisations</b>					
Gouvernement fédéral	34 643	54 019	38 253	35 230	53 230
Gouvernement provincial	36 932	26 514	26 643	26 119	56 860
Autres administrations publiques <sup>10</sup>	12 487	24 261	13 125	13 918	25 077
Entreprises/secteur privé	26 314	34 989	23 984	25 780	21 926
Autres revenus d'immobilisations <sup>13</sup>	6 341	5 212	3 502	9 358	7 356
<b>Revenus d'immobilisations globaux</b>	<b>116 716</b>	<b>144 995</b>	<b>105 507</b>	<b>110 405</b>	<b>164 448</b>
<b>Dépenses d'exploitation</b>					
Salaires	522 458	528 452	528 812	566 729	669 419
Artefacts	8 025	14 489	12 972	15 289	21 699
Autres dépenses de fonctionnement <sup>14</sup>	313 533	389 755	436 922	491 312	573 658
<b>Dépenses d'exploitation globales</b>	<b>844 016</b>	<b>932 696</b>	<b>978 707</b>	<b>1 073 331</b>	<b>1 264 775</b>
<b>Dépenses d'immobilisations</b>					
Achat et construction	47 645	43 686	31 321	25 259	135 972
Rénovations	31 311	63 178	47 799	60 082	60 360
Autres dépenses d'immobilisations <sup>15</sup>	46 993	59 137	52 261	46 508	57 684
<b>Dépenses d'immobilisations globales</b>	<b>125 949</b>	<b>166 001</b>	<b>131 381</b>	<b>131 849</b>	<b>254 016</b>
<b>Emploi <sup>9</sup></b>			<b>Nombre</b>		
Temps plein	10 017	10 162	9 856	10 355	10 939
Temps partiel	14 108	13 073	13 654	14 567	14 588
Bénévoles	55 128	52 035	46 403	44 614	47 414

Sources : Statistique Canada, Sondage sur les établissements du patrimoine, 2002-2003

Établissements du patrimoine, tables de données, octobre 2004, catalogue n° 87F0002XIE

## **Annexe B : Principaux répondants**

Sir Alexander Galt Museum & Archives, Lethbridge (Alberta)

New Iceland Heritage Museum, Gimli (Manitoba)

Kamloops Art Gallery (Colombie-Britannique)

École des hautes études commerciales de Montréal

Gestion des ressources culturelles, Université de Victoria (Colombie-Britannique)

MacKenzie Art Gallery, Regina (Saskatchewan)

DiCosimo, Joanne, présidente-directrice générale, Musée canadien de la nature, Ottawa (Ontario)

Museums Alberta

Elliot Sherwood, Lyn, directrice exécutive, Comité consultatif sur le patrimoine, ministère du Patrimoine canadien

Else, Patricia, directrice, Subventions, Ontario Trillium Foundation, Toronto (Ontario)

Fortier, Chantal, directrice, Direction des programmes du patrimoine, ministère du Patrimoine canadien

Glenbow Alberta Institute, Calgary (Alberta)

Woodland Cultural Centre, Brantford (Ontario)

Museums Association of Saskatchewan

Kitikmeot Heritage Society, Cambridge Bay (Nunavut)

Lachapelle, François, chef du Service des arts visuels, Conseil des Arts du Canada

Association des musées de l'Ontario

Insectarium, Jardin botanique, Montréal

Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière, Montréal

Lemay, Marc, directeur régional, ministère du Patrimoine canadien, Direction administrative

Levesque, Fernand, directeur du patrimoine, ministère de la Culture et des Communications

March, Laurel, gestionnaire culturel, Colombie-Britannique, Alberta, Yukon, ministère du Patrimoine canadien

Science North, Sudbury (Ontario)

Association des musées canadiens

Haida Gwaii Museum, Skidegate (Colombie-Britannique)

Département d'histoire de l'art, Université du Québec à Montréal

Murdock, Susan, directrice, Politiques du patrimoine, ministère du Patrimoine canadien

Société des musées Québécois

Robichaud, Deborah, gestionnaire culturelle, Provinces de l'Atlantique, ministère du Patrimoine canadien

Sarkar, Eileen, sous-ministre adjointe, Citoyenneté et Patrimoine, ministère du Patrimoine canadien

Nova Scotia Museum

Workers Arts & Heritage Centre, Hamilton (Ontario)

## **Personnes interrogées aux fins des études de cas**

Nova Scotia Art Gallery, Halifax (Nouvelle-Écosse)

Heritage Community Foundation (Alberta)

Chilliwack Museum & Archives (Colombie-Britannique)

Museum Association of Saskatchewan

Musée d'art contemporain, Montréal

Saskatchewan Indian Cultural Centre

Johnson, Kate, ministère du Patrimoine canadien

Kretzel, Gerry, ministère du Patrimoine canadien

Musée Heritage Museum, St. Albert (Alberta)

Art Gallery of Hamilton (Ontario)

Moose Jaw Art Gallery

Musée du Séminaire de Sherbrooke

Syme, Philippa, ministère du Patrimoine canadien

Thériault, Paul, ministère du Patrimoine canadien

Art Gallery of Victoria (Colombie-Britannique)

## Annexe C : Documents

*Interventions politiques de l'AMC*, Ottawa, 8 décembre 2004  
([www.museums.ca/Cma1/francais/Quoi/interventions/interventions.htm](http://www.museums.ca/Cma1/francais/Quoi/interventions/interventions.htm)).

*Interventions politiques de l'AMC*, Ottawa, 15 décembre 2004  
([www.museums.ca/Cma1/francais/Quoi/interventions/interventions.htm](http://www.museums.ca/Cma1/francais/Quoi/interventions/interventions.htm)).

Site Web de l'Association des musées canadiens :  
[www.museums.ca/Cma1/francais/AMC/Amc.htm](http://www.museums.ca/Cma1/francais/AMC/Amc.htm).

Centre de recherche Decima. *Les arts au Canada : accessibilité et disponibilité 2004*, 2004.

Gouvernement du Canada. *La protection du patrimoine culturel au gouvernement fédéral*, chapitre 6, Rapport de la vérificatrice générale du Canada, novembre 2003.

*Entente de contribution, Association des musées canadiens, Annexe A, Modification à l'entente de contribution*, le 26 juin 2004.

D.A. MUISE. « Museums and the Canadian Community: a Historical Perspective » dans *En vue du 21<sup>e</sup> siècle*, Leslie Tupper, Ottawa, Musée canadien des civilisations, 1989.

DIETRICH, B., K. DOHERTY, A. DYCK, T. KOSKELA, D. MUCKENHEIM et K. PANKOWSKI. « Des musées locaux s'associent pour des expositions itinérantes », 2001, *Muse*, (XIX)1, p. 47-49.

Ministère du Patrimoine canadien, Direction générale des examens ministériels. Version préliminaire du *Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats* pour le Programme d'aide aux musées, 2001.

EKOS. « Repenser le gouvernement, 2002-III », dans *An Overview of Recent Public Opinion Research: Support for Arts and Heritage*, 2003.

*En marche vers l'avenir : priorités et choix pour l'économie du XXI<sup>e</sup> siècle*, chapitre 2 du Rapport du Comité permanent des finances, Chambre des communes, décembre 2004.

Environics Research Group Ltd. « Focus Canada », dans *An Overview of Recent Public Opinion Research: Support for Arts and Heritage*, 2003.

Environics Research Group Ltd. *Sondage sur la participation aux activités artistiques et patrimoniales*, 2000.

Ernst & Young, N.L. Hushion and Associates. *Examen du Programme d'aide aux musées*, janvier 1994.

Les Études de Marché Createc. *Canadians Relating to Their Heritage*, 2001.

SPR Associates Inc. *Évaluation du Programme d'aide aux musées*, le 18 septembre 2002.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats*, août 2001.



*Guide des programmes d'appui financier du ministère du Patrimoine canadien : printemps 2004*, site Web de PCH ([http://www.pch.gc.ca/pc-ch/pubs/2004/index\\_f.cfm](http://www.pch.gc.ca/pc-ch/pubs/2004/index_f.cfm)).

Hill Stratégies Recherche Inc. *La fréquentation des musées et des galeries d'art au Canada et dans les provinces*, 2003.

GRAY, Charlotte. *The Museum Called Canada: 25 Rooms of Wonder*, avec la participation de Sara Angel de Random House of Canada, Canada (imprimé et relié en Chine), 2004.

Ministère du Patrimoine canadien. *Patrimoine canadien. Budget des dépenses 2004-2005 : Rapport sur les plans et priorités*, chapitre 1, Vue d'ensemble du Ministère.

Ministère du Patrimoine canadien, Direction générale des examens ministériels. *Vérification des programmes de contribution pour bénéficiaires uniques de PCH – Sommaire des résultats – Association des musées canadiens*, 2003.

Ministère du Patrimoine canadien. Communiqué, « De nouveaux fonds attribués aux arts et à la culture », Ottawa, le 15 décembre 2004.

Ministre des Approvisionnement et Services Canada. *Politique muséale du Canada*, 1990.

Association des musées canadiens. *Présentation de l'Association des musées canadiens au Comité permanent des finances de la Chambre des communes*, le 15 novembre 2004.

Ministère du Patrimoine canadien. *Programme d'aide aux musées : lignes directrices 2004*, 2004.

*Rapport du Comité d'étude de la politique culturelle fédérale* (Rapport Applebaum-Hébert), Ottawa, 1982.

Ministère du Patrimoine canadien. *Rapport sur la vérification du Programme d'aide aux musées (PAM)*, juin 2004.

SOREN, B. J. (2004). « Audience-Based Program Evaluation & Performance Measures », avec B. Callen, A. Chafe, T. Reitz, et L. Grant, *Museological Review*, n° 10, automne 2004, sous presse. Une version est également publiée dans *Alberta Museums Review*, 30(1), p. 69-78. Présenté aux conférences annuelles de l'Association des musées de l'Ontario en 2003 et de l'Association des musées canadiens en 2004 ainsi qu'à la Creative Cities Conference en 1994.

Ministère du Patrimoine canadien. *Success Stories*, document préparé par Anna Rail, le 26 août 2004.

Teleresearch Inc. *Canadians and Their Museums: A Survey of Canadians and Their Views About the County's Museums*, 2003.

TULLOCH, Sandra et Catherine Smalley. *Spaced ... Out? A Study of Facility Needs of Small and Mid-Sized Performing & Visual Arts Organizations in Ontario*, 2001.

## Annexe D : Volets du PAM

Volets du PAM			
Volet	Description	Admissibilité	
Accès et diffusion à l'échelle nationale	Initiative de diffusion à l'échelle nationale	Appuie les projets de diffusion tels que les expositions itinérantes, les projets de diffusion mettant à profit de nouveaux médias, les activités d'interprétation ou d'éducation spéciales et les échanges professionnels réalisés ou diffusés dans au moins trois provinces ou territoires.	Les octrois peuvent atteindre 70 p. 100 des coûts admissibles du projet.
	Fonds des expositions itinérantes	Aide les musées à payer les coûts inhérents à l'emprunt d'une exposition provenant d'un musée national ou d'un musée situé dans une autre province ou un autre territoire.	Les musées qui ont un budget annuel inférieur ou égal à 1 000 000 \$ peuvent présenter une demande de subvention par an. Les dépenses admissibles sont les coûts engagés pour assurer l'utilisation de l'exposition, tels que les coûts d'emprunt, de sécurité spéciale ou de transport de l'exposition. Les octrois peuvent atteindre 50 p. 100 des coûts d'emprunt jusqu'à concurrence de 5 000 \$.
Développement des musées autochtones	Aide les organismes autochtones à préserver leur patrimoine culturel, ainsi qu'à accroître et à faciliter la compréhension du public à l'égard des cultures autochtones riches et diversifiées.	Les octrois peuvent atteindre 70 p. 100 des coûts admissibles du projet.	
Développement organisationnel	Aide les spécialistes de musée et les professionnels du patrimoine qui œuvrent au sein d'organismes patrimoniaux à exceller dans des domaines tels que la conservation et la sauvegarde des collections, et le perfectionnement du personnel. Ce volet vise également à raffermir la stabilité économique des organismes en appuyant : <ul style="list-style-type: none"> <li>• des initiatives qui améliorent les compétences en ressources humaines des administrateurs, des employés et des bénévoles;</li> <li>• des initiatives qui assurent la conservation, la préservation et la bonne gestion des collections des musées à long terme;</li> <li>• la réalisation d'études de faisabilité et de planification, de stratégies de développement et de marketing et d'initiatives de planification stratégique qui contribuent à la stabilité financière à long terme des musées.</li> </ul>	Les octrois peuvent atteindre 50 p. 100 des coûts admissibles du projet.	