



**Patrimoine
canadien**

**Canadian
Heritage**

Évaluation du Programme d'aide aux musées (PAM) Rapport final

18 septembre 2002

SPR Associates Inc.

45, rue Granby, Toronto (Ontario) M5B 1H8
(416) 977-5773; FAX : (416) 977-7747
275, rue Slater, 9^e étage, Ottawa (Ontario) K1P 5H9
(613) 236-4384; FAX : (613) 236-3754

Canada



Table des matières

	<u>Page</u>
Résumé	i
1. Introduction	10
2. Profil du PAM : Conception, objectifs et activités	3
2.1 Aperçu et historique	3
2.2 Le PAM en contexte : financement des musées	4
2.3 Description du PAM et de sa prestation	5
3. La méthodologie d'évaluation	9
3.1 Aperçu de la méthode d'évaluation	9
3.2 Points forts et limites de la méthodologie	10
3.3 Présentation des données	11
4. Pertinence du PAM	13
4.1 L'intérêt des Canadiens à l'égard du patrimoine	13
4.2 Le rôle global du gouvernement fédéral au chapitre de l'intérêt de la population canadienne envers le patrimoine	16
4.3 Pertinence des volets du PAM	17
4.4 Conclusions : pertinence du PAM et de ses volets	20
5. Atteinte des objectifs du PAM	21
5.1 Atteinte des objectifs	21
5.2 Succès des projets du PAM	22
5.3 Conclusions concernant l'atteinte des objectifs	26
6. Conception et exécution du PAM	28
6.1 Conception et exécution globale du PAM	28
6.2 Questions d'exécution visant chaque volet	31
6.3 Conclusions concernant la conception et l'exécution du PAM	34
7. Responsabilisation, rentabilité et solutions de rechange	36
7.1 Responsabilisation : surveillance du rendement et rapports	36
7.2 Rentabilité du PAM	38
7.3 Solutions de rechange	39
8. Conclusions	41
8.1 Pertinence	41
8.2 Succès	42
8.3 Conception et exécution du programme	43
8.4 Rentabilité	43
8.5 Surveillance et responsabilisation	44
8.6 Autres questions stratégiques et contextuelles	45
8.7 Nouvelles orientations	46
9. Orientations futures et recommandations	47
Réponse et plan d'action de la direction	



RÉSUMÉ

1. Introduction

Le Programme d'aide aux musées (PAM) est un programme de financement fédéral créé en 1972 pour l'amélioration des collections et des expositions des musées canadiens. Il a d'abord été mis en œuvre par les Musées nationaux du Canada, puis par le ministère des Communications et enfin, depuis 1994, par le ministère du Patrimoine canadien.

En 1998-1999, le PAM a été repensé de sorte que ses objectifs soient conformes aux priorités de Patrimoine canadien et aux orientations stratégiques du gouvernement du Canada. On a élaboré de nouvelles conditions et le budget du programme a été porté à 9 422 000 \$. Une évaluation de ce programme réorienté a été prévue, qui devait permettre de préciser s'il fallait remanier certains éléments liés à son exécution ou à sa conception et, dans la mesure du possible, de déterminer les résultats à en attendre.

À l'automne 2001-2002, le personnel du PAM avait élaboré un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR), qui comprenait un plan de surveillance du rendement par le personnel du programme et un cadre d'évaluation. L'évaluation a commencé en 2001-2002 et s'est terminée cette année. Le présent document est le rapport d'évaluation.

Le PAM verse des subventions et contributions aux musées canadiens et aux organismes connexes de mise en valeur du patrimoine par divers moyens : le volet *Accès et diffusion nationale*, qui soutient les expositions itinérantes; le volet *Développement des musées autochtones*, qui appuie les institutions culturelles autochtones; et le volet *Développement organisationnel*, qui apporte son concours au perfectionnement professionnel, à la gestion des collections, aux échanges de personnel de même qu'à la gestion et à la planification d'études dans les musées.

Les musées canadiens à but non lucratif¹ qui offrent des services au public toute l'année et possèdent au moins un employé à temps plein sont admissibles au PAM. Environ 500 des 2 000 musées canadiens peuvent y présenter une demande, et la moitié de ceux-ci le font tous les ans. On invite les organismes de mise en valeur du patrimoine admissibles par l'entremise d'un appel de propositions annuel. Un comité d'examen par les pairs et un personnel régional se chargent d'examiner ces propositions.

Contexte élargi : Le PAM est l'un des nombreux programmes de financement destinés aux musées. D'autres programmes fédéraux, provinciaux, territoriaux et municipaux de même que des bailleurs de fonds du secteur privé viennent en aide aux musées. Néanmoins, au cours des dernières années, les musées canadiens ont dû faire face à de graves difficultés financières et à de nombreuses pressions dont la concurrence que leur livrent les nouvelles technologies et Internet. Les évaluateurs ont examiné la manière dont le PAM pouvait donner toute sa mesure dans ce contexte élargi, comment on peut le mieux répondre aux besoins globaux des musées, de même que le rôle le plus approprié qu'il doit remplir pour les satisfaire.

¹ Ce terme sert à décrire un large éventail d'organismes voués au patrimoine, y compris les sites patrimoniaux et les galeries d'art.



Comme le remaniement du PAM est assez récent, l'évaluation est d'abord de nature formative et utilise la méthodologie suivante :

- Entrevue menée auprès de personnes bien informées – 12 personnes qui connaissent bien le PAM, afin d'obtenir des informations de base et des éclaircissements sur le programme, son fonctionnement et ses enjeux. Ces informateurs clés comprenaient des représentants d'associations de musées et de musées. La direction du Ministère et un agent régional qui exécute le programme.
- Un recensement de 1998-1999 des demandeurs du PAM – une enquête envoyée par la poste qui a permis de recueillir des données auprès des demandeurs qui ont bénéficié ou non des subventions du programme. Au total, 166 musées ont répondu à l'enquête. Les questions avaient trait aux projets financés par le PAM et aux caractéristiques de ce programme. En tant que recensement, cette enquête a fourni des données statistiques fiables.
- Questionnaire remis à la fin d'une visite au musée – à l'occasion de 26 expositions financées grâce au PAM dans 22 musées. L'opinion des visiteurs sur l'exposition et leurs points de vue sur l'importance du soutien qu'accorde l'administration fédérale aux musées canadiens ont été examinés. Les données recueillies auprès de 748 visiteurs ont permis de réunir des informations fiables sur les réactions du public qui se rend dans les musées pour voir les projets financés par le PAM².
- Autres données – telles que des études de cas de 12 projets financés par le PAM, une enquête des associations de musées (12 répondants), un atelier d'une journée réunissant des représentants de consultants régionaux qui mettent en œuvre le PAM, l'examen de divers documents, et une comparaison avec les programmes offerts dans d'autres pays, dont les États-Unis, le Royaume-Uni, la Nouvelle-Zélande et l'Australie.

Points forts de la méthodologie : Les multiples sources de données constituent un élément fort de l'évaluation. Les entrevues de personnes bien informées ont mis l'accent sur ceux et celles qui avaient une connaissance directe du PAM et des musées, et les enquêtes ont fourni une perspective sur la valeur du programme tant pour les musées que pour leurs visiteurs.

Limites de la méthodologie : Même si le champ d'enquête permettait une évaluation utile du PAM, la capacité des évaluateurs de répondre à certaines des questions était limitée. Cela était particulièrement vrai en ce qui a trait aux répercussions du PAM, puisqu'il n'existe à ce jour aucune base de données pouvant aider à déterminer en quoi ce qu'apporte le PAM modifie les résultats qu'obtiennent les musées (nombre de visiteurs, professionnalisme, satisfaction du public). Il n'a pas été possible non plus de s'attaquer entièrement à la question de la rentabilité, puisque jusqu'ici personne n'a rassemblé de données d'ordre économique. Ainsi, il a été impossible de comparer le rendement des musées qui reçoivent des fonds du PAM avec celui des musées qui n'en bénéficient pas.

De plus, l'évaluation n'a pas recueilli les commentaires des musées qui étaient admissibles à l'aide du PAM en 1998-1999, mais qui ne l'ont pas demandée. Par conséquent, il est impossible d'évaluer dans quelle mesure tous les musées connaissent le PAM et les obstacles qui empêchent certains d'entre eux de faire une demande de financement. De la

² La marge d'erreur maximale est de 5 %, en plus ou en moins, 99 fois sur 100.



même façon, l'évaluation n'a pas étudié les bases de données des programmes de financement provinciaux, territoriaux ou municipaux, ni d'autres programmes fédéraux.

Malgré ces limites, l'évaluation fournit des éléments utiles et informatifs sur le PAM, ses points forts et ses faiblesses, et donne un aperçu des améliorations à apporter à ce programme.



2. Principales constatations

Pertinence : Les résultats de l'évaluation montrent la pertinence du PAM pour les résultats stratégiques du Ministère, les visiteurs dans les musées, et dans une certaine mesure, les musées eux-mêmes. Par exemple, les enquêtes montrent que de nombreux musées s'entendent pour dire que le PAM est important. En outre, l'enquête auprès des visiteurs des musées et une enquête nationale connexe³ ont révélé que les Canadiens qui se rendent dans les musées reconnaissent l'importance de l'aide que doit assurer l'administration fédérale dans ce domaine. De la même façon, une analyse à l'échelle internationale permet de voir que des programmes comparables au PAM sont offerts dans de nombreux autres pays.

Réussite : Les données de l'évaluation indiquent que le PAM a connu de nombreux succès; il a permis notamment d'exécuter des projets qui ont contribué à la réalisation des objectifs stratégiques du ministère :

- Contenu canadien (comme le montrent les enquêtes d'évaluation, les études de cas).
- La participation culturelle et l'engagement (comme en témoignent la documentation, et toutes les enquêtes d'évaluation);
- Liens (comme le révèlent l'enquête auprès des demandeurs de subvention du PAM, les études de cas).

Conception et exécution : On a obtenu, cependant, certains commentaires partiellement négatifs sur la conception et l'exécution. Pour commencer sur une note positive, le personnel régional du Ministère et le processus de contrôle par les pairs ont été perçus comme étant très efficaces par la plupart des musées et des informateurs clés. Le processus d'examen par les pairs notamment a été apprécié⁴.

Les préoccupations les plus importantes avaient trait aux niveaux de financement et au calendrier. Plusieurs musées se sont inquiétés de ce qu'ils perçoivent comme un manque de financement attribué aux musées (considération qui dépasse la portée du PAM), le coût de préparation des propositions, le temps nécessaire au Ministère pour prendre ses décisions à propos d'une proposition de projet, et les délais nécessaires avant de recevoir les fonds (dans certains cas plusieurs mois), qui, selon eux, avaient des conséquences négatives pour les musées et leurs projets.

Rentabilité : Même si les données sur les coûts et les profits du PAM étaient limitées, les évaluateurs ont été en mesure d'examiner certaines données qui donnent à penser que le programme est rentable. Par exemple, même si les ressources ont été restreintes au cours de la dernière décennie⁵, les musées continuent de dire que le PAM a contribué largement

³ *Sondage sur la participation aux arts et au patrimoine*, de Environics Research Group Limited, préparé pour le ministère du Patrimoine canadien, septembre 2000.

⁴ L'évaluation a permis également de constater que le processus d'examen par les pairs ajoute de la crédibilité aux projets du PAM, apporte une compréhension pratique de ce qui est requis dans l'exécution d'un projet, du point de vue muséologique, et aide à assurer l'usage judicieux des fonds du PAM.

⁵ Les budgets du PAM, qui reflètent les contraintes plus vastes au chapitre de dépenses avec lesquelles doit composer l'administration fédérale, sont passés de 13,5 millions de dollars en 1993-1994, à moins de 10 millions de dollars durant la période d'examen du programme.



à leur développement, et jugent l'attribution des fonds dans le cadre de son programme comme un élément d'importance. Ils ont ajouté que des activités clés qu'ils avaient entreprises ne l'auraient pas été sans les fonds versés par le PAM.

De la même façon, l'analyse des données d'un échantillon de projets réalisés grâce au PAM montre que ce programme a de forts effets de levier. Les projets d'étude de cas semblent avoir permis d'obtenir de deux à cinq fois la contribution financière versée dans le cadre du PAM⁶; les évaluateurs ont donc observé que la somme de huit millions de dollars remise par le PAM pourrait avoir entraîné des dépenses de 16 millions de dollars, voire 40 millions de dollars, pour l'exécution de projets qui constituaient des priorités au Ministère. Les fonds additionnels ainsi accumulés provenaient de diverses sources dont des administrations provinciales et municipales de même que des fondations.

Si le PAM n'avait pas existé, ces dollars provenant de partenaires auraient pu être consacrés à des projets de mise en valeur du patrimoine dans les musées ou d'autres organismes, mais la contribution du programme a fait en sorte que des fonds ont été attribués à des projets qui tenaient compte des priorités ministérielles. Cela donne à penser que le PAM a été rentable au chapitre de la réalisation des objectifs du Ministère⁷.

Surveillance du rendement : Les évaluateurs ont examiné le cadre de gestion et de responsabilité axé sur les résultats (CGRR) en tant qu'outil, d'une part, et pour voir, d'autre part, si sa stratégie de surveillance du rendement est mise en application. L'élaboration du CGRR reflète le nouvel accent qui est mis sur la surveillance du rendement et l'établissement de rapports à Patrimoine canadien et dans l'ensemble du gouvernement.

Sur le plan théorique, le CGRR propose un modèle logique pour le programme, et les évaluateurs le perçoivent comme un bon guide de mesure du progrès, surtout si les données sur le rendement sont produites systématiquement⁸, comme il semble que ce soit possible et désirable. Cette évaluation, qui mesure un grand nombre des indicateurs clés établis dans le CGRR, reflète jusqu'à un certain point le potentiel de ce dernier.

Toutefois, au moment de l'évaluation, rien n'indiquait que les mécanismes de surveillance de rendement proposés dans le CGRR avaient été mis en place, ni qu'on avait prévu d'amorcer cette surveillance. Cela veut peut-être dire qu'on fait confiance depuis toujours à des évaluations périodiques pour valider le programme, au lieu d'assurer un suivi systématique. Ce manque de surveillance systématique semble être attribuable à l'inexistence d'une stratégie d'exécution officielle dans le CGRR, de même qu'à l'absence de responsabilités, d'accords et de ressources clairement définis pour appliquer ce type de mécanisme.

⁶ L'effet de levier a été estimé dans les études de cas en calculant un ratio du nombre total de dollars obtenus par projet d'un bailleur de fonds du privé, par rapport à la contribution totale versée par le PAM. Ce résultat peut toutefois être exagéré étant donné l'exécution d'une étude de cas inhabituelle, et le personnel du Ministère est d'avis que deux fois la contribution du PAM est un résultat plus courant.

⁷ Les études de cas ont permis de constater que l'accent mis par le PAM sur la création de partenariats entre les musées et le soutien d'activités de réseautage ont donné des résultats rentables, dans la mesure où les avantages et les connaissances ont été largement partagés.

⁸ Toutefois, certaines limites ont été notées dans les hypothèses du CGRR à propos du programme, comme on l'explique à la partie 7.



3. Conclusions et recommandations

Les données de l'évaluation indiquent que le PAM répond à d'importants besoins des Canadiens en matière de patrimoine et à de nombreux besoins des musées, et qu'il aide à atteindre un grand nombre d'objectifs de premier plan du Ministère, à un faible coût. Le programme permet aussi d'obtenir d'autres fonds pour réaliser des projets qui tiennent compte des priorités ministérielles. Le PAM donne les résultats escomptés dans la mesure où il améliore l'accès des Canadiens à leur patrimoine culturel, relie les Canadiens de différentes régions (notamment grâce aux expositions itinérantes), aide à développer les musées et les ressources professionnelles autochtones, et favorise le développement des capacités des musées. Pour ces raisons et pour d'autres plus générales, les évaluateurs ont constaté que le PAM optimisait les ressources que lui offre le Ministère. *Par conséquent, les évaluateurs ont conclu que les volets du PAM sont pertinents et devraient être maintenus dans ce programme ou dans tout autre qui lui succède.* En revanche, les conclusions de l'évaluation indiquent certains aspects à améliorer pour ce qui est de la réalisation du programme.

Volets du PAM : Les données de l'évaluation ont indiqué ce qui suit :

- Pour certains musées qui demandent des subventions au PAM, le manque de fonds de fonctionnement pose un problème. Idéalement, le PAM devrait couvrir les frais de fonctionnement des musées qui exécutent des projets financés par ce programme.
- La participation au volet de la Réserve pour la circulation des expositions est extrêmement faible, et exige le réexamen de la conception ou de la nécessité de ce volet.
- Auparavant le PAM possédait un champ d'application plus vaste comparativement au programme mis en œuvre aujourd'hui, qui est axé sur trois types de projets. Le PAM pourrait rester *un programme d'aide aux musées* s'il fournissait un autre type de soutien; il pourrait s'agir de conseils sur la manière d'accéder à d'autres programmes de financement. Autrement, le nom du programme devrait être changé de sorte qu'il reflète davantage ses objectifs.
- Le critère des trois provinces dans le cadre de l'Initiative de diffusion nationale devrait être assoupli. Comme de nombreux Canadiens se rendent dans les musées lorsqu'ils voyagent, l'objectif de relier les Canadiens entre les régions pourrait, dans certains cas, être facilité si on tenait des expositions sur place par opposition à des expositions itinérantes.
- La conception et l'exécution du volet Développement des musées autochtones devraient être réexaminées pour lui assurer une sensibilité culturelle maximale.

Accessibilité du PAM : Les données de l'évaluation montrent que :

- Il pourrait être avantageux de faire en sorte que le PAM atteigne davantage de collectivités et de plus petits musées; améliorer l'accès des musées aux consultants régionaux du PAM pourrait aider à atteindre ce but. C'est ce qu'ont indiqué les représentants des musées et les consultants régionaux du Ministère.
- Il est nécessaire d'évaluer s'il existe des obstacles qui rendent l'accès au PAM difficile pour les musées. Cette étude pourrait déterminer s'il existe des obstacles



structurels qui empêchent certains musées de faire une demande, ou si les bénéficiaires du financement du PAM tendent à être les mêmes d'une année à l'autre. Comme cette évaluation n'a pas atteint les non-utilisateurs, les évaluateurs recommandent qu'une étude sur ces derniers soit effectuée pour répondre à ces questions.

Activités et mise en œuvre : Les données de l'évaluation révèlent que :

- Les musées doivent avoir un accès accru aux consultants régionaux du PAM, dans la mesure où des niveaux de services inégaux vont à l'encontre de l'objectif du programme consistant à relier les différentes régions du pays.
- Les évaluateurs ont conclu que le processus de préparation des membres du comité d'examen par les pairs devrait être amélioré, et qu'il fallait surtout redéfinir leur rôle.
- Il est nécessaire de disposer d'informations plus claires à propos des objectifs du PAM et des critères d'admission à ce programme. Ce besoin a été exprimé par un grand nombre de musées qui relèvent parfois des contradictions entre les lignes directrices sur les demandes et l'information que fournissent les consultants régionaux.
- Les musées doivent avoir l'occasion de mettre en commun les connaissances spécialisées, les leçons retenues, les pratiques exemplaires et les réussites, par l'entremise d'un site Web, par exemple.
- Pour aider les petits musées à élaborer des demandes de fonds du PAM, une trousse d'information se révèle nécessaire. De nombreux musées ont exprimé ce besoin car ils trouvent le processus d'élaboration d'une demande difficile et coûteux.
- Il faut améliorer le processus de rétroaction destiné aux musées à propos des demandes acceptées et des demandes rejetées.
- Il faut davantage de consultation, de collaboration et d'échange d'information entre les musées et les consultants régionaux de Patrimoine canadien et entre le personnel régional de divers coins du pays.
- On devrait songer à modifier la date limite de présentation des demandes. De nombreux musées ont mentionné que le délai d'un an des demandes faites au PAM pose un problème. (Toutefois, le personnel de Patrimoine canadien considère que ce délai d'un an contribue à l'efficacité du processus).
- Un des points principaux reste le besoin de réduire le temps que consacre le Ministère à l'examen de la demande et au versement des fonds aux candidats choisis. Cela a été mentionné clairement dans les enquêtes et les études de cas, où les musées ont insisté sur le fait que les délais sont coûteux et sapent le processus de planification. Les évaluateurs recommandent d'établir un système pour surveiller les mouvements de fonds et que des normes de rendement soient établies.

Surveillance et responsabilisation : Les évaluateurs en sont venus à la conclusion suivante :

- Dans ce programme, la surveillance et la responsabilisation sont des enjeux majeurs. Depuis toujours, l'évaluation des résultats du PAM est épisodique, le



personnel se fiant surtout sur des évaluations peu fréquentes. Même si le CGRR semble prometteur, il n'a pas été encore mis en application et il faut établir des mécanismes de surveillance de l'activité et du succès des projets (p. ex., où vont les expositions itinérantes et qui les voit). Il faut aussi faire des analyses comparatives (p. ex., enquêtes nationales périodiques) et établir un système d'évaluation des effets économiques du PAM, de même que surveiller toutes les pertes que doivent subir les musées en raison de processus relatifs à ce programme. On recommande une stratégie à la partie 7 de ce rapport.



4. Autres questions stratégiques et contextuelles

Deux questions ont été portées à l'attention des évaluateurs qui, sans faire partie du champ d'application de l'évaluation, ont été souvent soulevées par les musées : (1) *le positionnement stratégique du PAM* par rapport aux autres programmes de financement, y compris les autres programmes ministériels et les programmes d'autres ministères, gouvernements et organismes; et (2) *les communications et les relations avec les intervenants*. Les évaluateurs ont constaté qu'il existait des différences considérables entre les perspectives des musées et le Ministère, et suggèrent d'accroître le dialogue ou même de créer de nouveaux mécanismes de gouvernance.

Position stratégique du PAM : Les résultats de l'évaluation montrent qu'à certains égards la pertinence du PAM est réduite tout comme son efficacité dans la mesure où il n'arrive pas à répondre à de nombreux besoins importants en matière de financement destiné aux soins à apporter aux collections, au montage d'expositions permanentes et temporaires et aux activités permanentes⁹. Dans certains cas, on a signalé que le manque de ces fonds nuisait à la capacité des musées d'entreprendre des projets financés par le PAM. Il faut aussi mieux comprendre les répercussions que les programmes que Patrimoine canadien a introduits au cours des deux dernières années peuvent avoir dans les musées, ce qui pourrait aider à prendre en compte les besoins cernés par les musées. Il faut aussi mieux comprendre l'action réciproque de tous les programmes de financement des musées pour veiller à ce que la stratégie du PAM soit optimale. Le Ministère devrait travailler en collaboration avec d'autres bailleurs de fonds et d'autres musées pour mieux saisir les conséquences de la mise en œuvre de nouveaux programmes. Cela pourrait permettre au Ministère de mieux orienter le PAM.

Communications et relations avec les intervenants : Même si le PAM n'a plus le mandat de soutenir les activités des musées, ces derniers ont souvent soulevé la question du besoin d'un tel financement et mentionné qu'ils avaient l'impression que le Ministère se désintéressait de ce type de besoin. De nombreux représentants de musées sont d'avis qu'ils n'ont pas suffisamment leur mot à dire dans l'établissement des priorités du Ministère et l'interprétation des besoins des Canadiens en matière de patrimoine. Les évaluateurs constatent le besoin d'améliorer le dialogue entre le Ministère et les musées pour remédier à cette situation et offrent quelques suggestions dans le rapport.

⁹ La meilleure façon d'illustrer le lien entre les volets du PAM et le financement de base est de comparer un musée à un grand arbre. Si l'on veut que l'arbre produise de fortes branches et des fruits sains (le type de « produit » que le PAM désire financer), l'arbre/musée doit pouvoir s'appuyer sur de fortes racines (une excellente collection, bien documentée dont les recherches ont été bien menées et des expositions permanentes informatives, qui dépendent du financement de base). Sans « racines solides », les branches se dessècheront avec le temps, et le désir et la capacité des musées d'accomplir des activités comme des expositions itinérantes, par exemple, diminuera.



1. Introduction

Le Programme d'aide aux musées (PAM) est un programme de financement fédéral créé en 1972 pour l'amélioration des collections et des expositions des musées canadiens. Il a d'abord été mis en œuvre par les Musées nationaux du Canada, puis par le ministère des Communications et enfin, depuis 1994, par le ministère du Patrimoine canadien.

En 1998-1999, le PAM a été repensé de sorte que ses objectifs soient conformes aux priorités de Patrimoine canadien et aux orientations stratégiques du gouvernement du Canada. On a élaboré de nouvelles conditions et le budget du programme est passé à 9 422 000 \$. Une évaluation de ce programme réorienté a été prévue afin de préciser s'il fallait en remanier certains éléments liés à son exécution ou à sa conception et, dans la mesure du possible, de déterminer les résultats à en attendre.

À l'automne 2001, le personnel du PAM avait élaboré un Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR), qui comprenait un plan de surveillance du rendement par le personnel du programme et un cadre d'évaluation. L'évaluation a commencé à l'automne 2001 et s'est terminée en août 2002. Le présent document est le rapport d'évaluation.

Objectifs : L'évaluation du PAM comportait les objectifs suivants :

- évaluer la capacité du PAM d'atteindre les objectifs stratégiques du ministère du Patrimoine canadien;
- appuyer les gestionnaires du PAM;
- valider le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats¹⁰.

Questions d'évaluation clés : Le présent rapport traite des questions générales suivantes :

- la pertinence du programme;
- son succès (résultats à court terme);
- le caractère approprié de la conception du programme et l'efficacité de sa prestation;
- le caractère adéquat de la surveillance du rendement et de la stratégie de mesure du rendement.

Plan du rapport : Les pages qui suivent renferment un profil du PAM, une description de la méthode d'évaluation et un examen des questions d'évaluation. Une section a été consacrée à chacune des questions suivantes : pertinence du PAM, atteinte des résultats et succès, questions liées à la conception et à la prestation du programme, surveillance

¹⁰ Patrimoine canadien, Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats pour le Programme d'aide aux musées, 2001.



du rendement et rentabilité. Les dernières sections présentent les principales conclusions de l'équipe d'évaluation et proposent des orientations futures.



2. Profil du PAM : Conception, objectifs et activités¹¹

2.1 APERÇU ET HISTORIQUE

But du PAM : Le PAM offre aux musées et aux établissements apparentés canadiens¹² une aide financière destinée aux activités muséales qui répondent aux objectifs de la politique muséale du Canada. Pour être admissibles, les projets doivent viser à ce que tous les Canadiens et Canadiennes aient accès à des collections muséales qui respectent des normes d'excellence dans les domaines de la recherche, des expositions, de l'éducation, de la conservation et de la technologie de l'information. Le PAM aide les Canadiens à avoir accès aux collections muséales en appuyant le développement et la circulation des expositions itinérantes qui font la promotion de la culture, du patrimoine et de la diversité; en soutenant les musées autochtones au chapitre du développement et de la gestion des collections; et en aidant les musées et leurs employés à respecter des normes professionnelles et en renforçant leur stabilité économique.

Le PAM a été établi en 1972 et a d'abord été mis en œuvre par les Musées nationaux du Canada, puis par le ministère des Communications de 1989 à 1993. Après une restructuration importante des ministères fédéraux en 1993, il a été transféré au ministère du Patrimoine canadien, et un examen majeur du programme a été effectué en 1994¹³. En 1998-1999, la demande dépassant les ressources disponibles, le programme a abandonné son rôle traditionnel de soutien des activités de base des musées pour mettre l'accent sur les objectifs du Ministère. Depuis lors, le programme vise des types de projets très spécifiques, notamment des expositions itinérantes interprovinciales, des projets de perfectionnement professionnel, de nouvelles méthodes multimédias et le développement des musées autochtones. Les évaluateurs font remarquer qu'à cet égard, le programme n'est plus un programme générique « d'aide aux musées », comme il l'était avant 1998-1999, mais plutôt un programme de « projets de musée », et que cela entraîne une certaine confusion. On pourrait améliorer la situation en adoptant un nouveau nom traduisant davantage la nouvelle vocation du PAM.

Les musées canadiens et les autres institutions patrimoniales : Plus de 2 000 musées canadiens renseignent les Canadiens et Canadiennes sur leur patrimoine et leur culture. Certains d'entre eux sont grands, notamment les musées provinciaux et nationaux, et de nombreux autres sont petits et spécialisés. La majorité des musées sont situés dans de petites collectivités et fonctionnent avec des bénévoles ou un nombre limité d'employés rémunérés. Les institutions autres que les musées, notamment les sites historiques et les galeries d'art, jouent également un rôle important dans la préservation du patrimoine canadien. Plus de 100 millions de personnes visitent annuellement les musées canadiens, qui jouent donc un rôle économique important au chapitre du tourisme et des activités de loisirs des Canadiens et fournissent des emplois et des occasions de

¹¹ Adapté de documents du Ministère.

¹² Par exemple, les galeries d'art et les sites patrimoniaux.

¹³ Patrimoine canadien, *Examen du Programme d'aide aux musées*, rapport final, N.L. Hushion and Associates, Ernst & Young, janvier 1994.



bénévolat à des milliers de citoyens¹⁴. Le financement gouvernemental accordé aux musées et aux institutions connexes totalise plus de 1 milliard de dollars par année¹⁵.

2.2 LE PAM EN CONTEXTE : FINANCEMENT DES MUSÉES

Aperçu : Même si de nombreux musées considèrent le PAM comme une source de financement clé, soit le soutien principal accordé traditionnellement aux musées par le gouvernement fédéral, il s'agit en fait d'une des nombreuses sources de financement à la disposition des musées canadiens¹⁶. Le PAM est particulièrement important pour les musées, cependant, car : (1) il vise exclusivement les musées; et (2) il représente une source de financement clé en matière d'innovation et de changement (p. ex., nouveaux éléments d'exposition, nouvelles compétences, nouveaux rapports et, dans le cas des collectivités autochtones, nouveaux musées).

Les musées ont de nombreuses sources de financement : Les sources actuelles de financement dont disposent les musées comprennent :

- **Des programmes non fédéraux :** programmes offerts par des administrations et des fondations provinciales/territoriales/municipales;
- **Des programmes du ministère du Patrimoine canadien :** PAM, Numérisation du contenu culturel canadien en ligne, Musée virtuel du Canada, Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens, Espaces culturels Canada, Jeunesse Canada au travail (volet de Jeunesse Canada au travail dans les organismes patrimoniaux), Accord France-Canada pour la coopération et les échanges dans le domaine de la muséologie et Programme des biens culturels mobiliers;
- **Des programmes d'autres ministères et organismes fédéraux :** Développement des ressources humaines Canada, Affaires indiennes et du Nord Canada, Industrie Canada, Conseil des Arts du Canada et autres.

Nouveaux programmes de Patrimoine canadien : En 2001, le ministère du Patrimoine canadien a mis sur pied un certain nombre de nouveaux programmes culturels qui fournissent un financement à un large éventail d'organismes. L'un de ces programmes, *Espaces culturels Canada*, annoncé le 2 mai 2001 et amorcé en 2002, injectera quelque 80 millions dans l'infrastructure culturelle canadienne au cours des trois prochaines années. Nous ne savons pas actuellement dans quelle mesure les musées tireront partie

¹⁴ Plus de 24 000 Canadiens et Canadiennes travaillent actuellement dans les musées (sans compter les galeries d'art et d'autres institutions patrimoniales), selon l'Association des musées canadiens, et plus de 55 000 bénévoles participent à leurs activités.

¹⁵ La contribution fédérale représente environ la moitié de ce montant. Tiré de : *Statistiques culturelles récentes*, Patrimoine canadien, extrait du document *Le Canada, sa culture, son patrimoine et son identité : Perspective statistique*, 1997. Ce rapport indique que plus de 111 millions de visiteurs ont fréquenté 2 000 institutions patrimoniales canadiennes sans but lucratif en 1993-1994, et que le gouvernement a versé à ces institutions plus d'un milliard de dollars en 1994-1995, la part du gouvernement fédéral s'établissant à 56 %. Cette initiative s'inscrit dans le cadre de dépenses publiques plus importantes dans le domaine de la culture (y compris les bibliothèques) d'environ 6 milliards de dollars (en 1996).

¹⁶ En estimant les dépenses fédérales affectées aux musées et aux institutions patrimoniales connexes à environ un demi-milliard de dollars, et le PAM à un maximum de 10 millions de dollars, ce dernier représente environ 2 % du total des dépenses du gouvernement fédéral dans ce domaine.



de ce programme et comment ils se démarqueront des autres demandeurs. Ce programme pourrait avoir un impact sur les musées, cependant, car ces derniers représentent une part importante de tous les organismes patrimoniaux admissibles à ce programme.

2.3 DESCRIPTION DU PAM ET DE SA PRESTATION

Aperçu : Le PAM offre aux musées¹⁷ une aide financière pour favoriser l'accès des générations actuelles et futures de Canadiens à leur patrimoine humain, naturel, artistique et scientifique et pour améliorer la compréhension de ce patrimoine, de même que la capacité de l'apprécier et de le connaître¹⁸. Le PAM comporte trois volets : le volet Accès et diffusion nationale, qui soutient les expositions itinérantes; le volet Développement des musées autochtones, qui appuie le développement et la préservation du patrimoine autochtone et les musées autochtones; et le volet Développement organisationnel, qui apporte son concours au perfectionnement professionnel, à la planification et à d'autres projets.

Voici les caractéristiques clés¹⁹ du PAM :

- *Priorités et activités :* Le PAM offre un financement pour des projets menés par des moyens traditionnels ainsi que par l'application de nouvelles technologies. Les priorités comprennent des projets qui racontent les récits canadiens et favorisent les perspectives interprovinciales par le biais d'expositions itinérantes, d'activités de diffusion, d'initiatives entreprises en collaboration et de partenariats; des projets qui encouragent et appuient le développement de musées autochtones; et des projets qui soutiennent les échanges, de même que la poursuite du dialogue entre les organismes muséaux canadiens et leurs professionnels.
- *Les requérants* doivent être des musées canadiens constitués en société sans but lucratif qui fournissent des services au public à longueur d'année, qui emploient au moins l'équivalent d'un spécialiste à temps plein et qui sont dotés de politiques de gestion et de conservation des collections ainsi que de plans organisationnels à moyen terme (3 à 5 ans).
- *Formule de financement :* Le PAM offre une aide financière pour la réalisation de projets. En général, le financement accordé peut s'élever jusqu'à concurrence de 50 p. 100 à 70 p. 100 des coûts directs du projet, selon le volet, en supposant que le reste du financement peut être obtenu d'autres sources.
- *Déroulement :* Les projets peuvent s'échelonner sur plusieurs exercices financiers.
- *Prestation du programme :* C'est le secteur du patrimoine et de la citoyenneté du ministère du Patrimoine canadien qui gère le programme (Administration centrale). Le PAM est cogéré par les régions et l'Administration centrale. Il s'agit d'un programme offert principalement par les régions. Les frais

¹⁷ Généralement, ils comprennent les galeries d'art, les sites historiques et d'autres organismes patrimoniaux. C'est à ce large éventail d'organismes que nous faisons référence lorsque nous utilisons le terme *musées*.

¹⁸ Officiellement, ces objectifs sont énoncés quelque peu différemment : « ...améliorer l'accès des Canadiens et Canadiennes à leur patrimoine; mieux préserver les collections patrimoniales représentatives et d'importance; et améliorer l'excellence des activités muséales canadiennes » (tiré de documents du dossier du PAM).

¹⁹ Adapté du *Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats*.



d'exploitation annuels liés à l'administration du programme par l'Administration centrale sont modestes²⁰.

- *Processus de demande* : Les requérants sont encouragés à discuter de leurs demandes avec les employés des régions avant la date d'échéance pour la présentation des demandes. Le consultant régional du Ministère applique les critères du programme pour déterminer l'admissibilité des requérants et des projets et participe à la préparation des demandes en expliquant les objectifs et les critères du programme et en fournissant une rétroaction à l'égard des demandes.
- *Comité de pairs* : La majorité des volets du PAM font appel à un processus d'examen par des pairs dans le cadre duquel les demandes de financement sont présentées à un comité de pairs composé de spécialistes de musée dans de nombreuses disciplines. Les membres de ces comités sont proposés chaque année par le personnel régional et choisis par le personnel de l'Administration centrale. Ces professionnels évaluent chaque projet en fonction de sa qualité et de des critères de faisabilité établis par le PAM, et classent chaque demande en fonction de sa valeur muséale. Le personnel du PAM se sert de ce classement comme outil pour présenter des recommandations à la ministre.
- *Processus d'approbation* : Les recommandations (et les avis de rejet) sont approuvées par les cadres des régions ou de l'Administration centrale, le cas échéant. Les demandes retenues sont envoyées à la ministre du Patrimoine canadien aux fins d'approbation avant d'en aviser les requérants.
- *Calendrier* : Les demandes doivent parvenir au Ministère avant le 1^{er} novembre de chaque année. Le comité de pairs se réunit généralement au cours du mois de janvier et le personnel du Ministère doit effectuer le processus de recommandation avant le mois de mars. Ce processus est structuré de façon à ce que le processus décisionnel soit terminé au début de l'année suivante.
- *Ressources* : Le PAM peut accorder jusqu'à 9,4 millions de dollars en subventions et contributions, dont 8,4 millions de dollars en subventions et 1 million de dollars en contributions, aucune limite n'étant imposée aux requérants ou aux projets. Même si les dépenses annuelles ont été relativement constantes (7,4 millions de dollars chaque année de 1994 à 1998 et 9,4 millions de dollars de 1999 à aujourd'hui), un large éventail de facteurs influent sur le processus budgétaire chaque année et ces derniers peuvent entraîner des écarts.
- *Taux d'attribution* : En 1999-2000, le taux de « succès » (soit le nombre de demandes approuvées par rapport à toutes les demandes reçues pour chaque volet) se chiffrait à environ 66 p. 100.
- *Financement global* : Le niveau d'approbation réel varie chaque année en fonction des engagements des années antérieures. En 1999-2000, des projets évalués à plus de 8,6 millions de dollars ont été approuvés, comparativement à environ 9,7 millions de dollars en 1998-1999²¹. Ces niveaux se comparent aux subventions d'environ 13 millions de dollars en

²⁰ Aucune estimation des coûts des régions (y compris le temps des employés) n'était disponible au moment de la rédaction du présent rapport.

²¹ Cela comprend un montant de 1,5 million de dollars fourni en 1999 pour aider les musées à s'adapter à la nouvelle orientation du PAM.



1993-1999 (moment de la dernière évaluation). Après 1984, le PAM a fonctionné avec des budgets variables, par exemple 15,5 millions de dollars en 1990-1991, 13,5 millions de dollars en 1993-1994 et moins de 10 millions de dollars pendant la période d'évaluation du programme. En 1999-2000, les dépenses du PAM étaient inférieures aux deux tiers de la valeur des dépenses de 1993-1994.

- *Souplesse en matière de financement* : Le budget est structuré de façon à prendre en compte les nouvelles priorités tout au long de l'année (habituellement entre 500 000 \$ et 700 000 \$) et dispose d'une réserve permettant de prendre en compte les initiatives prioritaires des organismes de services nationaux (environ 200 000 \$).
- *Affectation des fonds* : Le PAM n'utilise pas une formule spécifique pour l'affectation des subventions et des contributions entre les trois volets du programme. L'affectation, chaque année, est fonction de la demande, du processus d'examen par les pairs et des recommandations du personnel régional.

Caractéristiques des volets du PAM : Voici certaines caractéristiques des volets du PAM (types d'activités, taux de financement, etc.) :

Accès et diffusion à l'échelle nationale : Le volet Accès et diffusion à l'échelle nationale a été conçu pour relier différentes régions du Canada entre elles en aidant les musées à refléter la diversité culturelle du Canada. Ce volet finance des projets prévoyant la mise sur pied d'expositions itinérantes et de programmes et de produits qui atteignent des publics à l'extérieur de la localité, province ou territoire d'origine. On y retrouve typiquement : des expositions itinérantes, des initiatives visant les nouveaux médias, la présentation d'activités spéciales d'éducation ou d'interprétation et des échanges entre professionnels. En appuyant ce genre de projets, le PAM encourage les partenariats, l'échange de renseignements et le dialogue entre les musées et leurs employés. Le financement est offert par l'entremise de deux sous-volets : Diffusion à l'échelle nationale et Fonds pour la circulation des expositions itinérantes²², qui couvre jusqu'à 70 p. 100 des coûts admissibles.

Les demandes de financement sont évaluées par le personnel régional aux fins d'admissibilité. En 1999-2000, le ratio de « succès » pour ce volet (c.-à-d. le nombre de demandes approuvées comme pourcentage du nombre total de demandes) était de 72 p. 100 pour le sous-volet Diffusion à l'échelle nationale. Les approbations pour le volet Diffusion à l'échelle nationale totalisaient 6,2 millions de dollars en 1998-1999 et 5,2 millions de dollars en 1999-2000; le Fonds pour la circulation des expositions itinérantes a reçu des demandes d'une valeur de 42 000 \$ en 1998-1999 et 35 000 \$ en 1999-2000.

Développement des musées autochtones : Ce volet vise à aider les organismes autochtones à préserver leur patrimoine culturel, ainsi qu'à accroître la sensibilisation et la compréhension du public à l'égard de la richesse et de la diversité des cultures autochtones. Un financement est accordé pour mener des études de faisabilité et d'autres projets qui encouragent le développement des musées ou des installations culturelles dans les collectivités autochtones.

²² L'option de financement des expositions itinérantes couvre les frais de l'emprunteur et les frais de transport d'une exposition. Elle est ouverte aux institutions ayant un budget annuel allant jusqu'à 1 million de dollars et fournit 50 p. 100 du financement des frais d'exposition, de location et de transport ou des frais similaires, jusqu'à un maximum de 5 000 \$ par subvention, une fois par année.



Ce volet appuie également les partenariats entre les communautés des Premières nations et des musées non autochtones établis²³. Le PAM peut couvrir jusqu'à 70 p. 100 des frais admissibles. Les demandes sont évaluées par le personnel régional en tenant compte des critères d'admissibilité. En 1999-2000, le taux de succès pour ce volet se chiffrait à 64 p. 100. Le financement accordé s'élevait à 1,3 million de dollars en 1999 et 1,5 million de dollars en 1999-2000.

Développement organisationnel : Ce volet a pour but d'aider les musées et leurs employés à exceller dans des domaines tels que la sauvegarde des collections et le perfectionnement du personnel. Il vise également à raffermir la stabilité économique des musées en appuyant des initiatives qui perfectionnent les compétences des employés, des bénévoles et des administrateurs et à assurer la conservation, la préservation et la bonne gestion à long terme des collections. Les projets admissibles comprennent la préparation d'études de faisabilité et de planification, l'élaboration de stratégies de développement et de marketing et d'initiatives de planification stratégique. Le PAM peut couvrir jusqu'à 50 p. 100 des frais admissibles²⁴. Les demandes sont évaluées par le personnel régional, habituellement en consultation avec un comité régional de pairs. En 1999-2000, le taux de succès s'élevait à 67 p. 100 pour ce volet. La valeur totale du financement des projets s'établissait à plus de 1,9 million de dollars en 1998-1999 et 1999-2000.

²³ Ce volet soutient également d'autres initiatives qui ne sont pas nécessairement liées à d'autres volets du PAM.

²⁴ Voici les organismes qui assurent typiquement le financement conjoint des projets du PAM : *les ministères et organismes fédéraux* comme Développement des ressources humaines Canada (DRHC) qui financent Placement carrière-été et Jeunesse Canada au travail; Affaires indiennes et du Nord canadien, Industrie Canada; des organismes comme FEDNOR; *des organismes provinciaux* comme le ministère des Régions (Québec); et le ministère de la Culture et des Communications du Québec; et d'autres organismes comme les Premières nations, des fondations, des sociétés et des syndicats.



3. La méthodologie d'évaluation

3.1 APERÇU DE LA MÉTHODE D'ÉVALUATION

L'évaluation du PAM visait des objectifs généraux (pertinence, succès, conception et prestation, surveillance du rendement et rentabilité) et des questions spécifiques. L'évaluation comprenait des méthodes recensées par le Ministère dans son *Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats*²⁵. Plus particulièrement :

- Des entrevues menées auprès de personnes bien informées : (En personne ou au téléphone) Des entrevues ont été menées avec 12 représentants de musées, d'associations muséales et du ministère du Patrimoine canadien pour obtenir des renseignements généraux et des opinions sur les questions d'évaluation.
- Un recensement de 1998-1999 des demandeurs du PAM²⁶ : Un questionnaire (ci-après appelé *sondage*) a été envoyé par télécopieur à tous les musées ayant présenté une demande au PAM en 1998-1999 afin de recueillir les opinions des demandeurs ayant bénéficié ou non de subventions. Les données présentées dans le présent rapport reposent sur 166 questionnaires dûment remplis (un taux de réponse de plus de 80 p. 100.)
- Un sondage mené auprès d'associations muséales nationales, provinciales et autres : Un sondage auprès d'importantes associations muséales nationales, provinciales et autres a été mené par télécopieur pour compléter les renseignements obtenus dans le cadre des entrevues auprès des personnes clés. La moitié des associations muséales ont répondu au questionnaire (la majorité des autres associations ont répondu au sondage effectué auprès des demandeurs).
- Un questionnaire remis à la fin d'une visite au musée : À l'automne 2001, on a effectué un sondage auprès des personnes ayant visité l'une des 26 expositions financées par le PAM dans 22 musées du Canada. Les questionnaires demandaient aux visiteurs d'évaluer les expositions financées par le PAM ainsi que l'importance du soutien fédéral au titre des musées canadiens. Les données du présent rapport reposent sur les réponses de 748 visiteurs. Les expositions comprenaient des projets traitant d'événements historiques (p. ex., *Re-Shaping Memory, Owning History : Through the Lens of the Japanese Canadian Redress*); de l'artisanat et de l'industrie (p. ex., *Matting Season : Hooked Rugs of the Grenfell Mission*); de la culture autochone (p. ex., *Nitsitapiisinni : The Blackfoot Way of Life*); des sciences (p. ex., *Magnesium : Metal of the Future*); des questions sociales (p. ex., *Stolen Dreams : Portraits of the World's Working Children*); et de la vie régionale (p. ex., *Lifelines : Canada's East Coast Fisheries*).

²⁵ *Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats pour le Programme d'aide aux musées*, Direction générale des examens ministériels, Direction générale des affaires du portefeuille, ministère du Patrimoine canadien, 4 juillet 2001.

²⁶ Les requérants étaient surtout des musées, mais comprenaient également des associations et un large éventail d'organismes culturels, notamment des galeries d'art, des sites historiques et d'autres organismes).



- Études de cas : Douze projets financés par le PAM et menés par neuf musées du Canada ont été retenus par le Ministère aux fins d'une étude de cas détaillée. Ces études de cas portaient sur l'application du PAM « sur le terrain » au sein de la communauté des musées et du patrimoine canadien afin d'en évaluer les résultats directs. Voici un aperçu des études de cas :

Accès et diffusion à l'échelle nationale (trois projets) : une exposition des Premières nations décrivant des économies traditionnelles; un projet visant à appuyer le développement d'expositions itinérantes peu coûteuses destinées à des musées communautaires; et une exposition itinérante illustrant le travail d'un artiste.

Développement des musées autochtones (trois projets) : un projet racontant l'histoire et les traditions d'une Première nation; un projet reproduisant les habitats du 19^e siècle; et un projet présentant un historique photographique des Autochtones d'une collectivité.

Développement organisationnel (six projets) : un projet visant à faire un meilleur usage de l'Internet; un projet pour développer des stratégies et des outils de financement; un projet de recherche; un projet pour l'établissement de systèmes d'entreposage; un projet pour améliorer les partenariats et la collaboration entre les musées; et un projet de réaménagement d'un musée.

Les études de cas visaient des projets de toutes les régions (pour des raisons de confidentialité, le nom des projets et des organisations ne sont pas fournis).

- Un examen de la documentation et des documents du PAM : Un bref examen de la documentation actuelle portant sur l'intérêt des Canadiens à l'égard du patrimoine et sur le rôle du gouvernement fédéral à cet égard. Les documents qui ont été passés en revue comprennent les formulaires de demande et les lignes directrices du PAM, un échantillon des dossiers et des demandes de projet, et une description des processus et critères d'évaluation, y compris le processus d'examen par des pairs. Nous avons également passé en revue des documents d'orientation et la dernière évaluation du PAM.
- Comparaisons internationales : Nous avons examiné des programmes internationaux similaires au PAM menés aux États-Unis, au Royaume-Uni et dans un certain nombre d'autres pays. Cet examen a été mené via l'Internet et par téléphone.

Atelier du personnel régional du PAM : Un atelier d'une journée regroupant un certain nombre de consultants régionaux du PAM a été organisé à Ottawa en janvier 2002 pour discuter de la pertinence, du succès, de la conception et de la prestation du PAM.

3.2 POINTS FORTS ET LIMITES DE LA MÉTHODOLOGIE

Points forts de la méthodologie : Les multiples sources de données constituent un élément fort de l'évaluation. Dans les entrevues de personnes bien informées, nous avons



mis l'accent sur ceux et celles qui avaient une connaissance directe du PAM et des musées, et les enquêtes ont fourni une perspective sur la valeur du programme tant pour les musées que pour les visiteurs. Le sondage réalisé auprès des demandeurs a bénéficié d'un excellent taux de réponse et de données de bonne qualité comme le démontre la fiabilité statistique des questions²⁷.

Limites de la méthodologie d'évaluation : Même si la pluralité des voies de recherche permettait une évaluation utile du PAM, la capacité des évaluateurs de répondre à certaines questions était limitée²⁸ :

- *L'évaluation n'a pas recueilli les commentaires des musées qui étaient admissibles à l'aide du PAM, mais qui ne l'ont pas demandé.* Par conséquent, il est impossible d'évaluer dans quelle mesure tous les musées connaissent le PAM et les obstacles qui empêchent certains d'entre eux de faire une demande de financement. Cela a également réduit la capacité des évaluateurs de mesurer la rentabilité et la portée du programme.
- *L'évaluation n'a pas recueilli les commentaires des personnes qui participent au processus d'examen par les pairs, des intervenants régionaux qui contribuent à l'établissement des priorités régionales du PAM ou des représentants d'autres programmes de financement des musées.* Le fait de ne pas avoir interviewé les responsables d'autres programmes de financement est susceptible d'avoir limité la discussion du contexte du PAM.
- *Les bases de données de Patrimoine canadien portant sur le PAM renfermaient peu de données.* Il n'y avait que peu ou pas de données sur la rentabilité ou les changements apportés au PAM permettant d'évaluer l'incidence du PAM jusqu'ici ou d'effectuer une comparaison entre ses trois volets. Avec la mise en place d'une surveillance continue du rendement, comme le propose le CGRR, cette situation devrait s'améliorer, et le rapport renferme des suggestions sur la façon d'améliorer ultérieurement la collecte des données.

3.3 PRÉSENTATION DES DONNÉES

Présentation : Les conclusions des évaluateurs visant chaque question ont été établies grâce aux données des diverses composantes de recherche de l'évaluation, y compris les sondages, les entrevues et les études de cas. Les statistiques sont présentées sous forme de texte et précisent habituellement les indicateurs clés comme le pourcentage des musées ou des visiteurs qui accordent une cote positive à des aspects particuliers du programme. On retrouve également des citations de visiteurs et de représentants des

²⁷ Une évaluation de la fiabilité des questions des sondages auprès des visiteurs et des demandeurs a révélé un excellent taux de fiabilité (coefficient Alpha de Cronbach de 0,8 ou plus). Le coefficient Alpha de Cronbach est un indicateur de fiabilité statistique communément utilisé pour tester les indicateurs ou les échelles des sondages. Il est calculé selon la corrélation moyenne entre tous les éléments possibles d'une échelle où 0 = aucune cohérence et 1 = une cohérence parfaite. Un pointage de 0,7 ou mieux est habituellement considéré comme satisfaisant dans les études de sciences sociales.

²⁸ Certaines limites sont mineures. Par exemple, le fait qu'aucune étude de cas ne portait sur le Fonds pour la circulation des expositions itinérantes.



musées, habituellement en *italiques*, ainsi qu'un sommaire des discussions à la fin de chaque section.



4. Pertinence du PAM

Aperçu : La présente section examine la pertinence du PAM au chapitre des objectifs stratégiques du ministère du Patrimoine canadien. Elle traite également des questions plus spécifiques relevées dans le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats du PAM.

4.1 L'INTÉRÊT DES CANADIENS À L'ÉGARD DU PATRIMOINE

L'intérêt du public et des visiteurs de musées à l'égard du patrimoine : L'évaluation a pris en compte deux sources de données pour dresser un tableau de l'intérêt des Canadiens à l'égard du patrimoine : un sondage mené par Environics Research Group en 2000²⁹ et le questionnaire remis à la fin d'une visite au musée.

Le sondage mené par Environics Research Group : Ce sondage d'envergure nationale démontrait qu'une proportion élevée de Canadiens visitent des institutions de patrimoine culturel comme des musées. Le sondage a révélé que 62 p. 100 des Canadiens avaient visité un site historique au cours des cinq dernières années, que 59 p. 100 d'entre eux avaient visité un musée (y compris des centres scientifiques) et que 41 p. 100 avaient visité une galerie d'art publique.

Le sondage a révélé également que les Canadiens visitent des institutions patrimoniales comme activité de loisir, lorsqu'ils voyagent et lorsqu'ils sont en vacances³⁰. En outre, le sondage précisait que le désir de visiter des institutions de patrimoine culturel influe sur le choix des destinations de voyage ou de vacances, établissant ainsi le lien entre la culture et le tourisme. Près de la moitié des Canadiens qui ont visité des établissements de patrimoine culturel ont précisé l'avoir fait pour apprendre, 40 p. 100 par plaisir et 33 p. 100 pour voir un endroit bien précis, une œuvre bien connue ou quelque chose de nouveau ou de différent. Il importe de noter que le sondage a révélé que les activités liées au patrimoine et à la culture augmentent en milieu de vie et atteignent leur apogée entre 45 et 65 ans³¹, et puisque la population canadienne est vieillissante, l'utilisation par la population des centres patrimoniaux et culturels est appelée à augmenter.

Questionnaire remis à la fin d'une visite au musée : Le questionnaire remis aux visiteurs de musées financés par le PAM a révélé qu'ils attachent une grande importance aux établissements voués au patrimoine culturel, et particulièrement aux expositions financées par le PAM. La cote accordée par les visiteurs aux expositions du PAM était en général élevée, et toutes les expositions ont reçu une note positive de 78 p. 100 ou plus. « Les expositions sur le patrimoine culturel canadien » ont reçu la meilleure cote, 89 p. 100 des visiteurs les considérant importantes ou très importantes. « Les expositions

²⁹ Environics Research Group Limited, *Sondage sur la participation aux arts et au patrimoine*, préparé pour le compte du ministère du Patrimoine canadien, septembre 2000.

³⁰ Le sondage indiquait que 35 % des personnes visitent des institutions culturelles locales comme activité de loisir; 24 % en voyage ou en vacances; et 41 % effectuent les deux genres de visite. Parmi les personnes qui ont visité des institutions patrimoniales peu fréquemment ou pas du tout, le manque de temps ou le manque d'intérêt étaient les deux principales raisons invoquées, de même que les frais et le manque d'accessibilité ou de disponibilité.

³¹ Voir C. Cameron, « Cultural Tourism : Landmine or Gold mine? » (<http://crm.cr.nps.gov/archive/17-3/17-3-15.pdf>).



d'autres provinces et territoires » ont reçu une cote positive de la part de 78 p. 100 des visiteurs.

Les visiteurs de musée appuyaient fortement le soutien financier du gouvernement fédéral consacré aux expositions itinérantes. Lorsqu'on leur a demandé s'ils croyaient que c'était une bonne idée pour le gouvernement du Canada d'accorder un financement à des expositions comme celle qu'ils venaient de voir, 93 p. 100 ont répondu « Oui ». De nombreux visiteurs ont précisé que les expositions itinérantes permettent aux musées de présenter des programmes plus intéressants et plus diversifiés. Comme le faisait remarquer un visiteur : « Notre musée local a besoin de sang neuf; chaque fois que nous venons ici, nous voyons les mêmes expositions. Les expositions itinérantes offrent quelque chose de nouveau. »

Il est intéressant de constater que le sondage de Environics³² a révélé qu'une proportion importante de Canadiens visitent des établissements voués au patrimoine culturel en voyage ou en vacances. Ce résultat laisse entendre que le Ministère pourrait être en mesure d'atteindre son objectif stratégique de relier les Canadiens, du moins en partie, sans avoir recours à des expositions itinérantes, mais en améliorant les expositions dans les régions à caractère touristique.

Opinions du public sur le financement accordé aux musées par le gouvernement fédéral : Le sondage de Environics indiquait que la majorité des Canadiens accordent une grande importance à la préservation et à la présentation de leur patrimoine culturel et historique et au rôle du Canada relativement à l'appui de cette initiative : 59 p. 100 reconnaissent l'importance de « préserver le patrimoine du Canada si nous voulons demeurer un pays distinct ». De plus, 57 p. 100 s'accordaient à dire que³³ « les gouvernements ont la responsabilité de présenter le patrimoine culturel du Canada³⁴ ».

La majorité des personnes ayant visité des expositions financées par le PAM (90 p. 100) estimaient également que le gouvernement fédéral doit appuyer les musées. Lorsqu'on leur a demandé : « Quelle serait la chose la plus importante que le gouvernement du Canada pourrait faire pour soutenir les musées dans leurs efforts pour aider les Canadiens et Canadiennes à comprendre leur histoire et leur patrimoine? », la majorité des répondants ont indiqué que le financement du gouvernement fédéral est important³⁵. Les visiteurs appuyaient également les activités du PAM comme les échanges d'expositions, les expositions autochtones et les expositions multiculturelles³⁶.

³² Environics Research Group Limited, *Sondage sur la participation aux arts et au patrimoine*, préparé pour le ministère du Patrimoine canadien, septembre 2000.

³³ Les autres énoncés étaient : « Il importe de préserver les bâtiments historiques et patrimoniaux du Canada » (69 % étaient fortement d'accord); et « Le patrimoine et l'histoire du Canada sont des sources de fierté pour vous » (60 % étaient fortement d'accord).

³⁴ L'appui au patrimoine des minorités a reçu une cote inférieure, quatre Canadiens sur dix (43 %) étant fortement d'accord pour dire qu'il « importe d'aider les peuples autochtones du Canada à préserver leur patrimoine », et 37 % qu'il « est important d'aider les groupes ethniques du Canada à préserver leur patrimoine culturel ».

³⁵ Près de 40 % des personnes ont proposé de continuer d'accorder un financement aux musées ou de majorer ce dernier et plus de 10 % ont proposé d'appuyer des programmes et des activités destinés aux enfants et aux jeunes. Parmi les autres activités proposées, on peut citer des sorties éducatives dans des musées, l'intégration du patrimoine au programme scolaire et le financement de projets conjoints avec des musées et la conception d'expositions adaptées aux enfants. On suggérait également d'appuyer les activités de publicité et de promotion des musées pour faire connaître leurs collections et leurs expositions temporaires et permanentes; de financer des programmes télévisés et des documentaires sur le patrimoine canadien; et de sensibiliser la population aux collections muséales grâce à des campagnes nationales.

³⁶ De nombreuses personnes ayant visité des expositions du PAM ont également proposé d'appuyer un meilleur accès aux musées en réduisant les frais d'entrée ou en les éliminant carrément.



Analyse : Les évaluateurs considèrent que les résultats susmentionnés – en particulier le fait que les Canadiens s'accordent à dire que le gouvernement fédéral doit soutenir les institutions patrimoniales – réaffirment la pertinence du PAM. En outre, l'intérêt de la population à l'égard des musées manifeste la cohérence de l'objectif du PAM d'améliorer la compréhension du patrimoine canadien, de même que la capacité d'y être sensible et de l'apprécier.



4.2 LE RÔLE GLOBAL DU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL AU CHAPITRE DE L'INTÉRÊT DE LA POPULATION CANADIENNE ENVERS LE PATRIMOINE

Le PAM et les objectifs stratégiques du Ministère : Même s'il existe d'autres programmes fédéraux pour venir en aide aux musées, le PAM joue un rôle unique en matière de patrimoine. Le PAM contribue de nombreuses façons à l'atteinte des objectifs stratégiques de Patrimoine canadien³⁷. Par exemple, le PAM encourage et renforce les liens entre les Canadiens et augmente la compréhension entre les diverses collectivités en favorisant et en appuyant des activités interrégionales comme des expositions itinérantes, des activités de diffusion électronique et des symposiums nationaux.

Le PAM favorise également la création, la diffusion et la préservation de diverses œuvres culturelles canadiennes, ainsi que d'histoires et de symboles qui reflètent notre passé et qui expriment nos valeurs et nos aspirations en appuyant des activités muséales et le développement du contenu canadien et en encourageant une meilleure compréhension des symboles, de l'identité et de l'histoire du Canada. Le PAM favorise également l'accès et la participation à la vie culturelle du Canada et il renforce la capacité des musées et de ses employés. Il favorise également l'excellence en appuyant le développement professionnel par l'entremise de l'Association des musées canadiens et des associations muséales provinciales et territoriales, de conférences nationales, etc. Le PAM vise surtout à favoriser la sensibilisation et à assurer l'accès au patrimoine dans les régions, à des expériences et à du matériel patrimoniaux dans les deux langues officielles et l'appui à la diversité culturelle. Ces rôles soulignent bien la pertinence du programme³⁸.

Toutefois, les musées aimeraient avoir davantage leur mot à dire dans les décisions touchant les éléments que le PAM devrait appuyer. Cette opinion est illustrée par les commentaires suivants formulés par le responsable d'un musée : « Le gouvernement du Canada peut aider les musées à améliorer ce qu'ils font. Il peut élever l'importance et la pertinence des musées aux yeux du public. Il peut améliorer le lien qui existe entre l'éducation et les musées de sorte que les étudiants soient conscients de la culture et du patrimoine canadiens... il peut renforcer le marché des musées, coparrainer le développement de musées avec d'autres ordres de gouvernement. [Toutefois,] il peut arrêter de penser que les musées peuvent être remplacé par les ordinateurs... [et] il devrait cesser de dire aux musées ce qu'ils devraient faire. Les musées savent déjà ce que sont la culture et le patrimoine... »

Analyse : Les preuves générales de la pertinence du PAM indiquent que ce dernier est très pertinent par rapport aux objectifs stratégiques du Ministère et très apprécié par les musées, et que la population canadienne juge que le gouvernement fédéral doit jouer un rôle important dans ce domaine. Toutefois, l'examen du rôle du gouvernement fédéral révèle que les musées ont des opinions quelque peu différentes. Ces divergences d'opinions sont susceptibles d'indiquer qu'il importe d'améliorer les communications et la compréhension entre le Ministère et les responsables des musées.

³⁷ Direction générale des politiques du patrimoine, Patrimoine canadien (16 juin 2001) Programme d'aide aux musées, favoriser l'accès des Canadiens et des Canadiennes aux collections du patrimoine.

³⁸ La pertinence du PAM a également été soulignée par des comparaisons internationales, qui révèlent que des programmes similaires sont offerts dans un certain nombre d'autres pays, notamment le Royaume-Uni et l'Australie.



4.3 PERTINENCE DES VOLETS DU PAM

Aperçu : Un certain nombre de thèmes ont été soulevés concernant la pertinence du PAM, ainsi qu'un certain nombre de points forts et de lacunes de ses volets. Avec uniquement des écarts mineurs, les résultats du sondage effectué auprès des musées ont révélé un appui massif relativement au rôle du gouvernement fédéral concernant des activités bien précises du PAM. Par exemple, le rôle du gouvernement fédéral dans l'octroi d'une « aide aux musées et aux organismes connexes pour la préservation et la conservation du patrimoine culturel canadien » a été endossé presque par tous (96 p. 100 des répondants). D'autres rôles ont également été fortement endossés, par exemple le soutien au « développement et au renforcement de l'expertise et des normes professionnelles » (endossé par 79 p. 100 des musées).

Pertinence du volet Accès et diffusion à l'échelle nationale (ADN) :

Quatre-vingt-quatre pour cent des musées ont jugé important le soutien fédéral accordé aux « expositions qui contribuent à la possibilité d'apprécier de nombreuses cultures du Canada » et 81 p. 100 ont jugé le rôle du gouvernement important en ce qui concerne « la circulation des expositions entre les provinces ». La demande relative à ce volet était également importante, ce qui indique qu'il est très populaire³⁹.

L'argument clé du maintien de la pertinence de ce volet est d'ordre économique. Sans ce financement, de nombreuses expositions itinérantes ne pourraient pas être organisées. En contribuant à couvrir certains coûts, ce volet encourage certains musées à passer outre à leur réticence à faire circuler des objets⁴⁰. La pertinence de ce volet touche également son caractère unique. Aucun autre programme national n'accorde un soutien financier à des expositions itinérantes et au niveau provincial, seul le Québec a un programme similaire à ce volet. En outre, le sondage effectué auprès des musées démontre clairement que des projets de ce genre ne seraient pas mis en œuvre sans ce financement⁴¹.

Maintien de la pertinence du volet Développement des musées autochtones (DMA) :

Les résultats de l'évaluation indiquent que ce volet est très pertinent. Par exemple, dans le sondage effectué auprès des musées, le rôle du gouvernement fédéral au chapitre de l'appui visant « la préservation et la présentation des cultures autochtones » a été jugé important par 84 p. 100 des répondants. La pertinence de ce volet se traduit également par le nombre élevé de demandes présentées en 1999-2000⁴².

³⁹ Toutefois, entre 1999 et 2000, le nombre de demandes et les montants demandés et approuvés ont légèrement diminué.

⁴⁰ Cette réticence est en partie imputable aux préoccupations touchant la détérioration des objets et le fait que de nombreux musées ne considèrent pas les expositions itinérantes comme une priorité. Le financement du volet Accès et diffusion à l'échelle nationale garantit des ressources pour assurer une bonne manipulation des objets et d'autres mesures de protection.

⁴¹ Parmi les demandes de diffusion à l'échelle nationale qui n'ont pas été financées par le PAM en 1999, 20 % des projets seulement ont été entièrement mis en œuvre. Parmi les demandes visant le Fonds pour la circulation des expositions itinérantes qui n'ont pas été financées par le PAM, environ 33 % des projets ont été entièrement mis en œuvre. Il est à remarquer que l'utilisation par les musées de cette option de financement était assez faible en 1999, et cette question est traitée dans la discussion portant sur la conception et la prestation du programme, à la Section 4. De même, les études de cas indiquent que, pour trois des quatre projets d'accès et de diffusion à l'échelle nationale, les projets n'auraient pas été réalisés sans le financement du PAM. En ce qui a trait au quatrième projet – une exposition itinérante très ambitieuse – le financement du PAM était considéré comme un élément important de la contribution totale du gouvernement fédéral à sa réalisation.

⁴² De 1999 à 2000, le nombre de demandes a augmenté substantiellement, le nombre de demandes approuvées a légèrement diminué, les sommes demandées ont augmenté substantiellement et les montants approuvés ont augmenté légèrement.

Opinions des Autochtones sur la pertinence du volet Développement des musées autochtones (DMA) : La pertinence continue du volet DMA ressortait dans les rapports des musées autochtones. On mentionnait que le patrimoine autochtone n'aurait pas été préservé dans la mesure où il l'a été sans ce volet et le soutien financier connexe. Des organismes du patrimoine autochtone ont affirmé avoir besoin d'un soutien financier continu pour garantir la présentation et la préservation de leur patrimoine culturel, en raison de la rareté des fonds dont disposent les Premières nations.

Obstacles à l'utilisation du volet DMA : Sur les réserves, on a tendance à accorder la priorité à la construction de routes et de systèmes d'égout plutôt qu'à la construction ou au développement de musées. En outre, un musée reposant sur le modèle européen ne cadre pas avec la culture autochtone, où on a davantage tendance à mettre l'accent sur la préservation de la langue et sur les traditions orales. La géographie est également considérée comme un facteur qui amplifie les besoins. Comme l'un des répondants le faisait remarquer : « ...Les Premières nations, dans notre province, ont besoin d'aide et de ressources pour entreprendre le développement de musées et la présentation des cultures de façon organisée comme « collectif », parce que nos collectivités sont éparpillées partout dans la province. »

La pertinence du PAM ressortait dans les trois études de cas du volet DMA, qui démontraient que le financement accordé a été et demeure nécessaire pour préserver et présenter le patrimoine culturel des peuples autochtones. Dans deux des trois études de cas, les résultats indiquaient que les projets n'auraient pas pu voir le jour sans le financement du PAM. Le troisième projet aurait été mis sur pied, mais le financement du PAM s'est avéré nécessaire pour garantir une production de haute qualité.

Les répondants autochtones ont indiqué que cette composante contribue au rapatriement des collections dans les communautés et les organismes autochtones. Comme le faisait remarquer le bénéficiaire d'une subvention du volet DMA : « *Le financement de notre [projet de rapatriement] nous a aidé à corriger les erreurs du passé* ». Ces projets prendront vraisemblablement de l'ampleur, car les Autochtones sont de plus en plus conscients de la législation américaine sur le rapatriement du patrimoine autochtone et des initiatives de rapatriement de matériel autochtone au Canada et en Australie⁴³.

On a fait remarquer que le volet DMA aide, d'une part, les communautés autochtones à améliorer leur expertise muséologique pour qu'elles puissent devenir des gardiennes plus efficaces de leur propre patrimoine et, d'autre part, les musées autochtones à établir des partenariats avec d'autres musées. En outre, le volet DMA contribue à renforcer la fierté collective des peuples autochtones et facilite la reconstitution, le maintien et la préservation de leur patrimoine. Le volet DMA est également considéré comme un moyen utile pour aider les collectivités autochtones à renseigner les non-Autochtones au sujet de leur histoire.

Maintien de la pertinence du volet Développement organisationnel (DO) : La pertinence des projets du volet DO a été fortement reconnue par les musées : 88 p. 100 d'entre eux ont jugé important le soutien du gouvernement fédéral pour « la gestion efficace des collections »; et 79 p. 100 des musées considèrent important le soutien

⁴³ L'absence d'une politique en matière de rapatriement a été relevée dans le cadre des études de cas comme étant un facteur important au chapitre de la pertinence du volet Développement des musées autochtones.



fédéral destiné au « développement et à l'amélioration de l'expertise et des normes professionnelles ».

Indicateurs de pertinence : L'utilisation importante du volet DO a été considérée par les évaluateurs comme un indicateur important de sa pertinence. En 1999-2000, 121 demandes ont été reçues pour des projets de DO visant le développement professionnel et le renforcement de la stabilité économique des établissements. Plus de la moitié d'entre elles ont été approuvées, pour un total d'environ 2 millions de dollars versés en subventions⁴⁴.

Le maintien de la pertinence de ce volet est également indiqué par les rapports des musées précisant que les projets de DO contribuent à la mise en place de programmes durables en permettant de renforcer les compétences professionnelles et la protection des collections, de sorte que les investissements des années antérieures ne soient pas menacés. En fait, de nombreuses institutions culturelles (principalement des galeries d'art et de petits musées) ne peuvent faire appel qu'au volet DO. La pertinence du volet est également suggérée par les rapports positifs portant sur la préservation des collections, le fondement même des musées. Pour certains musées, la composante DO constitue la seule source de financement pour la préservation des collections. Les requérants ont indiqué que plus de 75 p. 100 des projets du PAM n'ayant pas obtenu de financement pour la composante DO ont été annulés, reportés ou tronqués⁴⁵.

En outre, de nombreux musées ont indiqué que le financement de DO du PAM, depuis 1972, a contribué à faire de la muséologie une profession reconnue, à améliorer les normes professionnelles et à encourager la formation professionnelle. Ils ont fait remarquer que, dans les années 60, peu d'universités offraient des programmes de muséologie. Aujourd'hui, ces programmes sont offerts un peu partout au Canada. Un certain nombre de musées ont souligné que de nombreuses petites institutions ne seraient pas où elles en sont aujourd'hui en matière de normes professionnelles sans le PAM. Ils ont également indiqué que le PAM a contribué à l'établissement de nouveaux postes au sein des musées.

La pertinence du PAM a également été confirmée par des comparaisons internationales qui démontrent que dans des pays comme le Royaume-Uni, l'Australie et la Nouvelle-Zélande, des programmes similaires au PAM sont relativement courants.

Analyse : Toutes les sources de données indiquent que le niveau actuel de financement du volet DO est insuffisant pour combler tous les besoins des musées en matière de développement organisationnel. Les résultats de l'évaluation indiquent que l'absence de ce volet auraient également nui à d'autres activités du PAM. Comme l'indiquait l'une des personnes clés : « *Ce volet est, d'une certaine façon, un moyen d'équilibrer les expositions itinérantes : sans lui, on monterait des expositions itinérantes sur un château de cartes* ».

⁴⁴ Entre 1999 et 2000, le nombre de demandes présentées et approuvées est demeuré constant, mais les montants demandés ont diminué d'environ 20 p. 100.

⁴⁵ Toutefois, les études de cas portant sur le volet DO n'ont pas fourni une indication claire de la nécessité du financement du PAM qu'on retrouvait pour les deux autres volets. Cela s'applique particulièrement aux projets de la catégorie « études de faisabilité et de planification, stratégies de développement et de marketing et initiatives de planification stratégique ».



4.4 CONCLUSIONS : PERTINENCE DU PAM ET DE SES VOLETS

Aperçu : Les résultats de l'évaluation indiquent que le PAM prend en compte les intérêts les plus importants des Canadiens, des musées et du Ministère. Chaque volet a été jugé pertinent au chapitre de la satisfaction des besoins bien précis ou du soutien de certains aspects du système muséal dans son ensemble.

Il existe toutefois des indications que les intérêts du Ministère et des musées ne convergent pas toujours. Cela s'applique particulièrement en ce qui a trait aux volets Accès et diffusion à l'échelle nationale et Développement organisationnel. La pertinence continue du PAM est également entravée par des facteurs indépendants de la volonté du PAM – particulièrement par le financement inadéquat des éléments de base liés à la protection des collections, aux expositions permanentes et temporaires et aux opérations quotidiennes. Toutes ces composantes clés doivent être en place avant que des projets spécifiques répondant aux critères du PAM puissent être envisagés ou organisés. Ces résultats laissent entrevoir qu'il pourrait s'avérer nécessaire que le PAM aide les musées à mieux combler leurs besoins de base afin de fournir le contexte nécessaire pour mettre sur pied des projets dans le cadre du PAM.

Le sondage réalisé auprès des musées a révélé que les changements apportés aux priorités du PAM ont affaibli le sentiment de partenariat entre la communauté des musées et le Ministère. De nombreux musées ont exprimé l'opinion que le Ministère ne reconnaît pas leur contribution ou ne déploie pas tous les efforts nécessaires pour venir en aide à la communauté des musées en matière de conservation et d'éducation. Comme le faisait remarquer un responsable de musée : « *L'approche du PAM face à la communauté ne me semble pas axée sur la coopération ou la responsabilisation. Nous avons l'impression de travailler pour le PAM, et non avec lui* ». Ces résultats semblent indiquer qu'il importe d'améliorer les communications entre le Ministère et la communauté muséale.



5. Atteinte des objectifs du PAM

5.1 ATTEINTE DES OBJECTIFS

Indicateurs de succès des musées : Les données de l'évaluation indiquent que, dans l'ensemble, le PAM fait des progrès vers l'atteinte de ses objectifs. En fait, la majeure partie des données recueillies sont extrêmement positives. Par exemple, si on prend les évaluations des musées, l'aspect ayant reçu la cote la plus positive était : « *Le PAM a contribué au développement des musées canadiens depuis les années 70* », 80 p. 100 des musées indiquant que cet objectif a été atteint « dans une certaine mesure » ou « dans une large mesure ».

D'autres évaluations se sont également avérées positives et de très bonnes notes ont été accordées au volet DMA au chapitre de « *l'aide fournie aux groupes et aux communautés des Premières nations pour établir des partenariats et des projets avec des musées établis* » (note positive accordée par 72 p. 100 des musées) et « *contribution au maintien, à la préservation, à la conservation et à la présentation du patrimoine culturel des peuples autochtones* » (note positive accordée par 66 p. 100 des musées) .

Les indicateurs de succès du volet DO étaient également favorables. Par exemple, les musées ont donné des évaluations positives au « *développement des musées grâce à des études de planification et de faisabilité* » (67 p. 100), suivi de « *aide fournie pour la gestion efficace à long terme des collections* » (64 p. 100) et « *aide pour le perfectionnement professionnel des employés, bénévoles et administrateurs* » (53 p. 100). Les personnes ayant répondu au sondage s'adressant aux musées ont laissé entendre que l'incidence du PAM sur les Canadiens et Canadiennes a également été positive. On a jugé que le PAM a « *aidé les Canadiens à mieux se connaître et à mieux se comprendre grâce à un meilleur accès à leur patrimoine, à leur histoire et à leurs symboles* ». Soixante-trois pour cent des répondants étaient de cet avis en ce qui concerne le volet Accès et diffusion à l'échelle nationale par comparaison à 61 p. 100 en ce qui a trait au Fonds pour la circulation des expositions itinérantes.

Indicateurs de succès du sondage auprès des visiteurs : Les résultats de l'évaluation indiquent que le niveau d'appréciation des expositions financées par le PAM a été très positif et a permis d'atteindre des résultats importants pour le Ministère. 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* »⁴⁶.

Discussion : En se fondant surtout sur les données des sondages, les évaluateurs en sont arrivés à la conclusion que les activités du PAM sont parvenues dans une certaine mesure à réaliser l'objectif du Ministère visant à « *promouvoir la création, la diffusion et la préservation de symboles, récits et travaux culturels du Canada qui reflètent notre passé et l'expression de nos valeurs et de nos aspirations* » et à développer les musées sur les

⁴⁶ Ces cotes sont considérées par les évaluateurs comme étant particulièrement positives compte tenu du fait que toutes les expositions du PAM ne portaient pas exclusivement sur le patrimoine canadien – certaines mettaient l'accent sur les sciences et la technologie ou des sujets internationaux.



plans organisationnel et professionnel. Les notes accordées par les visiteurs et les musées démontrent également que les expositions du PAM ont contribué à l'atteinte de l'objectif du PAM d'« *améliorer la compréhension du patrimoine chez les Canadiens et Canadiennes de même que la sensibilisation à celui-ci et la capacité de l'apprécier*⁴⁷ ». Comme nous le verrons plus loin, ce succès a été précisé pour des projets spécifiques, particulièrement dans les études de cas de l'évaluation.

5.2 SUCCÈS DES PROJETS DU PAM

Aperçu : Dans l'ensemble, les données de l'évaluation indiquent que les projets ont connu passablement de succès. Les requérants, par exemple, ont coté les projets du PAM très positivement. Cinquante-huit pour cent des projets ont été jugés parfaitement réussis, 36 p. 100 partiellement réussis et seulement 2 p. 100 pas réussis du tout. Lorsqu'on leur a demandé sur quels éléments ils se fondaient pour évaluer le succès de leurs projets, les musées ont répondu tenir surtout compte de leur réalisation et du respect des budgets alloués.

Succès des projets du volet ADN : L'évaluation a permis de relever un large éventail de résultats positifs pour les projets du volet ADN dans les rapports des musées, les études de cas et d'autres sources de données.

Rapports des musées : Les projets ADN ont en général été jugés « très réussis » par les musées. Seuls 3 p. 100 des musées les ont jugés « pas réussis du tout ». L'évaluation du succès était presque aussi bonne pour les options : 4 p. 100 seulement des projets ADN et 6 p. 100 des projets de circulation des expositions ont été jugés « pas du tout réussis ». Les musées ont basé leur évaluation du succès des projets ADN sur des facteurs comme la fréquentation, les commentaires des visiteurs, la couverture médiatique, le nombre d'endroits où les expositions se sont déplacées; ils ont aussi examiné si le projet a été mené tel que prévu et s'il a respecté son budget.

Mis à part ces indicateurs, on a jugé que les projets ADN avaient eu d'autres incidences positives, y compris : un accroissement du soutien de la collectivité pour le musée (la production et l'échange d'expositions stimulent la participation et l'intérêt à l'égard du musée); l'aide fournie aux musées pour établir de nouveaux partenariats; l'aide fournie aux musées pour établir des réseaux; l'aide fournie aux musées pour établir de nouveaux contacts; une meilleure connaissance des experts; une meilleure connaissance des musées d'un bout à l'autre du Canada; et une aide pour la mise au point de nouveaux outils à l'intention des petits musées.

Indicateurs de succès des études de cas : Les études de cas des projets ADN ont illustré d'autres impacts positifs. Par exemple, un projet a assuré une présence nationale à un artiste régional. On a jugé que plusieurs projets ont favorisé une meilleure compréhension de la diversité du patrimoine au pays⁴⁸. Certains projets ont contribué à l'amélioration des compétences professionnelles dans des musées de moindre taille, ont stimulé d'autres initiatives à l'échelle locale, ont permis de mettre au point des techniques innovatrices pour la présentation des expositions itinérantes et de renforcer la fierté de la collectivité (avec des retombées positives, par exemple, dans le domaine du tourisme).

⁴⁷ Il est intéressant de constater que l'origine de l'exposition (qu'elle soit d'une autre province ou non) n'a eu en elle-même aucun impact important sur la compréhension, de la part des visiteurs, du sujet, de la culture ou de la région présenté dans l'exposition.

⁴⁸ Les résultats laissent entendre que l'échange d'expositions contribue à lui seul à cet objectif, et que le sujet de l'exposition ne constitue qu'une partie de la contribution grâce à laquelle cet objectif est atteint.

Obstacles au succès : Les musées dont les projets n'ont pas été couronnés de succès ont affirmé avoir éprouvé des difficultés à faire la promotion de leurs projets auprès d'autres musées. Certaines expositions, par exemple, ne se vendent pas bien dans les autres provinces. Autre exemple, une exposition ayant remporté beaucoup de succès dans l'Ouest n'a pas trouvé preneur à l'Est de l'Ontario, et une exposition du Québec n'a pas réussi à trouver un musée hôte au Canada anglais, même si elle avait été très populaire localement.

On a notamment souligné qu'il n'existe pas suffisamment de musées au Canada en mesure d'accueillir certaines expositions spécialisées comme celles à caractère anthropologique, et que les besoins en espace peuvent compliquer la tâche lorsqu'il s'agit de trouver des musées hôtes. Certains musées ont également affirmé qu'on a tendance à surestimer le nombre de visiteurs et à sous-estimer les frais de transport et d'entretien⁴⁹.

Des musées ont relevé un certain nombre d'autres obstacles qui les ont empêchés d'avoir recours au volet ADN. L'un d'entre eux est la capacité limitée des musées d'accueillir des expositions itinérantes. De nombreux musées ont déclaré que des besoins importants au chapitre de la préservation de leurs propres collections et de l'entretien de leurs infrastructures n'étaient pas comblés. Dans certains cas, ces besoins étaient si grands que le fait d'entreprendre le genre de projets que le volet AND peut appuyer pourrait s'avérer impossible.

Le caractère imprévisible des expositions itinérantes représente un autre obstacle. Des quatre études de cas mettant en cause des expositions itinérantes, deux seulement se sont déroulées tel que prévu. Cela s'explique par un certain nombre de facteurs. Tout d'abord : les coûts. Ensuite, l'écart entre l'offre et la demande et le moment de l'exposition ont souvent été soulignés comme des obstacles à une meilleure circulation. Dans ce contexte, la capacité des expositions itinérantes du PAM d'attirer des visiteurs était jugée incertaine et variable.

Les musées ont également indiqué que l'échec d'un projet ou son succès limité peut entraîner d'importantes pertes financières pour les musées⁵⁰. Cela donne à penser que les musées d'origine assument des risques importants lorsqu'ils mettent sur pied des expositions itinérantes. Par exemple, certains musées ont dû assumer des coûts imprévus en raison du temps que le Ministère a pris pour évaluer les demandes et les incertitudes connexes en matière de financement pour les musées hôtes. Comme le faisait remarquer le représentant d'un musée : « *Nous avons dû assumer le gros du déficit (frais d'entreposage supplémentaires, embauche d'une personne chargée de trouver d'autres musées hôtes et revenus perdus) parce que les musées qui s'étaient engagés à accueillir l'exposition n'ont pas obtenu le financement dont ils avaient besoin.* »

Limites liées à la portée du volet ADN : Dans les quatre études de cas portant sur des expositions itinérantes, on s'est rendu compte qu'en dépit de leur qualité (démontrée par la couverture médiatique, les commentaires des visiteurs et les questionnaires remis à la sortie), la portée des expositions (et l'atteinte des objectifs) s'est avérée inégale. Par

⁴⁹ Un certain nombre de musées ont indiqué dans le sondage que le PAM lui-même est susceptible de sous-estimer ces coûts.

⁵⁰ Certains musées ont également retourné leurs fonds du PAM, par exemple parce qu'ils n'ont pas réussi à trouver un hôte pour leur exposition.



exemple, l'exposition d'un musée provincial a connu beaucoup de succès et a été acceptée par cinq galeries d'art de trois provinces. Dans d'autres cas, la portée a été limitée par les frais de transport⁵¹.

Évaluations des expositions du volet ADN par les visiteurs : Plus de 20 expositions du PAM (principalement des expositions itinérantes interprovinciales) ont été évaluées par des visiteurs, et elles ont en général obtenu de très bonnes cotes. Des notes de *bonnes à excellentes* ont été accordées par 85,6 p. 100 des visiteurs. Seuls 3,8 p. 100 des visiteurs ont accordé une cote allant de *faible à très médiocre*.

La vaste majorité des visiteurs (84 p. 100) ont indiqué avoir apprécié l'exposition ou les objets présentés (82 p. 100); qu'ils recommanderaient l'exposition à un ami (80 p. 100) et qu'ils ont appris à mieux connaître le sujet, la culture ou la région (75 p. 100). Des notes positives, mais quelques peu inférieures, ont été accordées aux énoncés suivants : « *La variété dans la présentation de cette exposition m'a plu (p. ex., films, sons, photographies, ordinateurs)* » (70 p. 100) et « *J'ai approfondi mes connaissances et ma compréhension de l'histoire du Canada et de son patrimoine* » (63 p. 100).

Lorsqu'on a demandé aux visiteurs ce qu'ils appréciaient particulièrement au sujet des expositions itinérantes, la majorité d'entre eux ont dit qu'ils appréciaient l'expérience générale et la possibilité de voir des objets originaux. Ce que les visiteurs aimaient le moins, c'était la piètre qualité de l'information (insuffisante, superflue, pas suffisamment accessible) et l'absence de brochures. Pour améliorer la situation, on suggérait de présenter des originaux plutôt que des reproductions.

Succès des projets du volet DMA : Les données de l'évaluation indiquent que les projets du volet DMA ont été très fructueux. Ils avaient la proportion la plus élevée de projets cotés « entièrement réussis » (73 p. 100) de la part des musées. Toutefois, ils présentaient également la proportion la plus élevée de projets « pas réussis du tout » (9 p. 100). Même si le pourcentage des projets « non réussis » était modeste, il laisse à penser que les musées autochtones ont de la difficulté à atteindre leurs objectifs.

Les indicateurs de succès des projets du volet DMA étaient similaires à ceux des projets des volets ADN et DO (comme nous le verrons plus loin). Les musées autochtones ont évalué le niveau de succès de leurs projets selon les facteurs suivants : réalisation du projet, fréquentation, commentaires des visiteurs et respect du budget.

Indications du succès du volet DMA : Les données d'évaluation ont révélé que l'incidence du volet DMA touchait non seulement la présentation et la préservation du patrimoine, mais également le développement des collectivités autochtones. Selon les partenaires et les musées autochtones, les projets financés par le PAM ont produit les résultats suivants : meilleure compréhension des peuples autochtones du Canada; contribution à la préservation des objets autochtones; simplification des dons et des prêts d'objets (rapatriement, prêt et dons des anciens); appui à l'acquisition de compétences professionnelles; et développement des infrastructures visant à aider les musées autochtones à respecter les normes de conservation.

⁵¹ On rapporte que l'exposition d'un musée régional a connu beaucoup de succès dans sa région, avec 54 réservations dans trois provinces. Toutefois, elle n'a obtenu aucune réservation à l'Est de sa province. Deux musées provinciaux n'ont pas réussi à trouver d'hôtes pour leurs expositions au Canada. Une exposition est encore offerte aux fins de circulation; et une autre a été retirée depuis.

En outre, les résultats des études de cas ont indiqué que les projets du PAM ont contribué à faire revivre des cultures grâce à la reconnaissance de l'histoire autochtone et à la redécouverte de savoir et de compétences traditionnelles menacés de disparition. On a également fait remarquer que les projets du volet DMA ont permis de transmettre des traditions aux nouvelles générations et de présenter les cultures autochtones de façon vivante et dynamique et dans leur contexte. De plus, ils ont permis le développement des collectivités en contribuant à la fierté culturelle, à la création d'emplois et au tourisme, en permettant le développement de partenariats avec des musées non autochtones et en améliorant la diffusion à l'échelle internationale.

Obstacles à l'utilisation du volet DMA : Plusieurs obstacles à l'utilisation du volet DMA ont toutefois été mentionnés par les requérants et les informateurs clés⁵², notamment les opinions divergentes sur le rôle et les objectifs du volet DMA. Les divers points de vue allaient de la nécessité de jouer un rôle en matière de développement et de représentation au besoin de jouer un rôle de soutien (comme pour les musées non autochtones).

Le besoin d'établir des infrastructures est considéré comme un élément clé pour les institutions culturelles autochtones. Les responsables des musées autochtones et les informateurs clés ont souligné qu'un soutien pourra s'avérer nécessaire pour la construction de bâtiments muséaux dans des collectivités où il n'y a actuellement pas de place pour entreposer ou présenter des objets. Ce point de vue a été exprimé lors de l'atelier regroupant des conseillers régionaux et dans les conclusions des études de cas.

On a également souligné des différences au chapitre de la façon d'aborder le patrimoine. Par exemple, si la communauté des musées établis a davantage tendance à mettre l'accent sur des objets afin de présenter le patrimoine culturel, de nombreux répondants autochtones faisaient remarquer que les peuples autochtones attachent davantage d'importance à la préservation des traditions qu'à celles des objets.

Même si les données d'évaluation indiquent que les projets du volet DMA ont été en général couronnés de succès, certains ont fait face à de sérieux problèmes. Par exemple, certains musées autochtones ont noté avoir subi des pertes financières dans le cadre de projets financés par le PAM. Dans certains cas, ces pertes ont retardé le développement des musées. Comme le faisait remarquer un répondant des musées : « *Nous avons subi des dépassements de coût importants en raison des retards du PAM et parce que notre partenaire ne pouvait pas nous dépanner.* »

Succès des projets du volet DO : Les données d'évaluation indiquent qu'en général les projets du volet DO sont parvenus à atteindre leurs objectifs, et qu'ils ont obtenu des résultats positifs dans un certain nombre de domaines. Par exemple, les projets du volet DO ont généralement été considérés comme ayant été couronnés de succès par les musées, 57 p. 100 d'entre eux étant considérés « *entièrement réussis* », 40 p. 100 « *partiellement réussis* » et 3 p. 100 « *pas réussis du tout* ».

⁵² Les informateurs clés ont noté l'existence de nombreux programmes de financement similaires. Même si elles n'ont pas été répertoriées en détail, on a souligné qu'il existait un large éventail d'autres sources de financement public pour des projets de type DMA. Comme le faisait remarquer un répondant de Patrimoine canadien : « *Nous découvrons de nouvelles choses tous les jours* ».



Les musées ont généralement évalué le succès de leurs projets du volet DO en fonction de la qualité des résultats et de facteurs comme les plans d'affaires, les plans stratégiques, les plans de marketing, la rétroaction des participants (lors des séances de formation), l'intégration de nouveaux systèmes et l'amélioration de la capacité de gérer des collections. Quant aux résultats spécifiques, le financement consacré au DO a aidé les musées dans les domaines suivants : établissement de l'orientation stratégique; amélioration des partenariats; identification de nouvelles ressources et de nouvelles sources de financement; adaptation aux nouvelles technologies; et amélioration de l'expertise et des normes professionnelles.

Indications du succès des projets du volet DO dans les études de cas : Les études de cas de l'évaluation ont fourni des preuves concrètes de l'impact positif des projets du volet DO⁵³. Par exemple, la numérisation des collections d'un projet en particulier a permis d'augmenter la capacité du musée de contribuer à la compréhension du patrimoine culturel canadien à travers le pays. Voici d'autres résultats qui ont été relevés : amélioration de la capacité des musées d'utiliser des sites Web pour faire connaître leurs collections; augmentation des demandes de prêts et amélioration de la capacité de répondre rapidement aux demandes, y compris celles provenant d'autres pays; développement de projets de coopération avec d'autres musées et galeries d'art du Canada; amélioration de la capacité d'élaborer des programmes publics; et amélioration de la gestion des collections et de l'expertise dans ce domaine.

Un projet de DO a aidé un musée à développer et à préciser sa mission en matière d'éducation dans sa collectivité. Le projet a contribué à consolider les liens de l'organisme avec le secteur éducatif de la région et a engendré de nouveaux échanges au sein de la collectivité, des partenariats et des projets à plus long terme. Un autre projet du volet DO a permis de mettre au point un nouveau système d'entreposage grâce auquel le musée a pu continuer d'accepter des dons d'objets et garantir leur préservation. Il a également permis d'améliorer les normes professionnelles de protection des collections. En outre, ce projet est considéré comme ayant permis d'établir un sentiment de fierté chez les employés et les bénévoles ainsi qu'un meilleur accès du public aux collections.

Analyse : Les évaluateurs considèrent que ces résultats tangibles pour les musées et leurs collectivités ont contribué à l'atteinte des objectifs stratégiques du Ministère et à des résultats pratiques pour les musées qui ont mis en œuvre les projets en question. On considère que ces résultats appuient fortement la valeur du PAM.

5.3 CONCLUSIONS CONCERNANT L'ATTEINTE DES OBJECTIFS

Les données provenant de diverses sources (musées, employés du Ministère, visiteurs et autres) donnent à penser que les projets du PAM ont permis d'atteindre de nombreux objectifs importants. Ils ont aidé à fournir aux Canadiens un meilleur accès à la diversité de leur patrimoine, de leur identité, de leur histoire et de leurs symboles; ils ont aidé les Canadiens à mieux se connaître et se comprendre; ils ont contribué à la rétention, la préservation, la conservation et la présentation du patrimoine culturel des peuples autochtones du Canada; ils ont contribué à une gestion plus efficace et au renforcement

⁵³ Les données des études de cas représentent généralement la fusion de données provenant de diverses sources, notamment le bénéficiaire d'une subvention, les musées partenaires et le personnel régional du ministère du Patrimoine canadien.



des capacités des musées. En outre, divers effets dont une plus grande fierté sont considérés comme des résultats importants, même s'ils sont difficiles à mesurer.

Ces résultats permettent de conclure que le programme est très efficace et que ses répercussions économiques dépassent largement le budget annuel de 9 millions de dollars. Les résultats des études de cas, par exemple, donnent à penser que les projets du PAM permettent d'obtenir de deux à cinq fois la contribution financière versée dans le cadre du PAM, et l'accent que met le programme sur l'établissement de partenariats entre les musées et sur le soutien des activités de réseautage vient renforcer cette conclusion. Ces indications devraient être confirmées dans le cadre d'une mesure plus rigoureuse des résultats ultérieurs, comme nous le verrons à la Section 7.



6. Conception et exécution du PAM

6.1 CONCEPTION ET EXÉCUTION GLOBALE DU PAM

Évaluations du sondage réalisé auprès des musées : Les indicateurs d'évaluation portant sur l'exécution du PAM sont mitigés. Certaines caractéristiques ont été évaluées très positivement, et d'autres ont été jugées très médiocres. Par exemple, 79 p. 100 des musées ont coté positivement leur « *satisfaction à l'égard de l'aide fournie par le personnel du ministère du Patrimoine canadien* », mais uniquement 12 p. 100 ont accordé une note positive pour la « *satisfaction au chapitre du délai pour les approbations et du moment opportun de la prise des décisions* ».

Aide du personnel du ministère du Patrimoine canadien : Les résultats de l'évaluation ont été très positifs concernant le rôle du personnel du Ministère. Les musées et les associations muséales se sont dit très satisfaits de l'aide fournie par le personnel de Patrimoine canadien. De nombreux musées ont souligné la qualité du rôle des consultants régionaux pour faire connaître le programme et répondre aux questions touchant les critères d'admissibilité.

De nombreux musées ont laissé entendre qu'il faut donner un meilleur accès au personnel régional, point qui a également été soulevé dans les études de cas, particulièrement par les groupes autochtones. Les consultants régionaux qui ont participé à l'atelier d'une journée ont également relevé ce besoin. Les consultants régionaux qui ont participé à l'atelier sur l'évaluation ont affirmé que des contraintes budgétaires les empêchent de participer à des rencontres avec des représentants de musées qui se trouvent dans des endroits éloignés. Cette situation engendre un accès inégal au PAM et réduit la capacité de certains musées de faire des demandes qui seront retenues.

Processus de contrôle par les pairs : Les résultats d'évaluation ont été très positifs à l'égard du processus de contrôle par les pairs des demandes du PAM. On a laissé entendre que le processus ajoute de la crédibilité aux projets du PAM et une perspective muséologique à l'égard de ce qui est nécessaire pour mettre un projet sur pied, et contribue à garantir la meilleure utilisation possible des fonds du PAM. Néanmoins, certains répondants ont relevé des points à améliorer.

On a notamment proposé de mieux préparer les évaluateurs et de clarifier le rôle des comités. Les informateurs clés, les représentants des musées et les consultants régionaux ont laissé entendre qu'une meilleure préparation rendrait le processus plus efficace et aiderait les comités à formuler leurs recommandations plus rapidement. Clarifier le rôle des évaluateurs dès le départ (les évaluateurs sont susceptibles de croire qu'ils jouent le rôle de jurés, mais leur rôle est consultatif) et avoir un bon président constituaient d'autres suggestions. On a également proposé de renforcer la crédibilité des comités en améliorant le recrutement de participants de haute qualité. Plusieurs informateurs clés ont affirmé que, parce qu'il est difficile de recruter des évaluateurs, certaines personnes peuvent être appelées à évaluer des demandes élaborées par des personnes beaucoup plus expérimentées⁵⁴.

⁵⁴ De nombreuses personnes compétentes ne peuvent pas faire partie des comités d'examen par les pairs (pour être admissible, l'évaluateur ne peut pas avoir une demande à traiter dans le système, et il faut être bilingue).



Rôles des régions et de l'Administration centrale : Les données de l'évaluation ont souligné la nécessité de mieux définir les rôles des régions et de l'Administration centrale. Par exemple, les opinions étaient partagées concernant le rôle des régions dans l'exécution du PAM. Une cote de satisfaction de 53 p. 100 dans le sondage auprès des musées indique une certaine satisfaction face au rôle des régions et, en fait, un certain nombre de répondants ont affirmé qu'ils aimeraient que le personnel régional ait davantage voix au chapitre. Toutefois, on a laissé entendre que la régionalisation du programme ne correspond pas à sa grande notoriété et au nombre restreint d'employés à l'échelle nationale. La régionalisation est perçue comme un élément qui affaiblit le programme et complique le processus décisionnel. Comme le faisait remarquer un informateur clé : « *Même si le personnel régional sur le terrain joue un rôle important, bon nombre [des responsabilités] devraient retourner à l'Administration centrale* ».

De même, des informateurs clés ont laissé entendre que les priorités régionales et nationales peuvent varier et qu'il importe de mieux communiquer aux musées les priorités du programme, y compris les motifs des priorités régionales. Il a également été proposé que les consultants régionaux du PAM se rencontrent plus fréquemment qu'une fois par année. Finalement, on a laissé entendre qu'un meilleur partage de l'information entre l'Administration centrale et les régions contribuerait à une exécution plus uniforme du programme à travers le pays.

Communications : Les musées ont demandé de communiquer plus clairement les objectifs du PAM et les critères d'admissibilité établis par le Ministère. Un certain nombre de musées ont mentionné qu'il y avait confusion et parfois contradiction entre les lignes directrices des demandes et l'information provenant des consultants régionaux, par exemple au niveau du seuil budgétaire des projets. Même si l'établissement annuel des nouvelles priorités permet au programme de prendre en compte les nouveaux besoins, cela semble également augmenter la frustration des musées. Comme le faisait remarquer un représentant des musées : « *Nous avons besoin d'un meilleur préavis et de connaître les motifs pertinents lorsque le programme est modifié. Les changements apportés chaque année engendrent des problèmes.* »

Cette rétroaction laisse à penser qu'il y a place pour une meilleure information au sujet du programme. Même si on a reconnu les récentes améliorations apportées à la section des brochures du PAM consacrée au DO, les musées ont laissé entendre que les documents anglais et français devraient être publiés simultanément et que les traductions devraient être révisées par des terminologues qui connaissent la muséologie. Certains musées souhaitent plus de clarté dans la description des critères d'admissibilité au programme, notamment en raison de la qualité du langage utilisé dans les brochures.

Calendriers du PAM : Les données de recherche soulignent que la prise de décisions au moment opportun constitue une question particulièrement épineuse pour le PAM. On a noté énormément d'insatisfaction, particulièrement en ce qui a trait à la période nécessaire pour que le Ministère prenne ses décisions concernant les demandes, parfois jusqu'à un an, et la période qui s'écoule entre le moment où le Ministère prend une décision et le moment de la réception du chèque. Ces périodes d'attente augmentent les risques financiers des requérants et réduit la crédibilité du PAM. Comme le faisait remarquer un représentant des musées : « *[la lenteur est un] grave problème : [les décisions] arrivent beaucoup trop tard. Les musées doivent prendre le risque d'aller de l'avant. Le Ministère garantit avril, mais en réalité, c'est juin, et parfois novembre. Il exige que nous respections ses délais; il devrait faire de même avec nous.* »



Le processus de demande : D'autres résultats de l'évaluation soulignent certains problèmes reliés au processus de demande, les notes les plus basses allant au volet Diffusion à l'échelle nationale et au volet DO. Certains représentants de musée ont fait remarquer que le processus de demande est devenu « *si complexe qu'il pourrait exiger la présence d'une personne travaillant à temps plein* ».

Une autre préoccupation en matière de conception touche la courte période entre la diffusion des formulaires de demande et les délais pour la présentation de ces dernières. Cet élément s'est avéré très problématique pour certains musées. La période subséquente à la présentation de la demande pose également des problèmes. Les musées aimeraient obtenir une meilleure rétroaction et savoir pourquoi leurs demandes de financement ont été acceptées ou rejetées. Cela les aiderait à produire de meilleures demandes et réduirait la charge de travail des consultants régionaux.

La complexité du cadre de financement était également soulignée dans l'évaluation. Un représentant d'une association muséale a bien résumé la situation : « *En plus du problème de la réduction du financement, il y a le ... fractionnement ... des mécanismes de financement, qui comprennent toute une gamme de programmes municipaux, provinciaux et fédéraux qui fonctionnent selon leurs propres objectifs et lignes directrices... Cela impose un fardeau particulier aux rares ressources des petites institutions qui représentent la majeure partie de la communauté des musées. Les gestionnaires de musée sont confrontés à un éventail incroyable de programmes et de subventions qui comportent des exigences administratives différentes mais onéreuses* ». Ce commentaire souligne l'importance pour le Ministère de travailler en collaboration avec les autres bailleurs de fonds afin de fournir une meilleure information aux musées au sujet de leurs options en matière de financement.

Niveau du financement : Les préoccupations touchant le niveau de financement ont été relevées dans toutes les évaluations du PAM. *La satisfaction des musées à l'égard du niveau de financement était généralement faible, mais on notait certains écarts selon les volets du programme. C'est peut-être là une fonction de la diminution du budget du PAM.*

De nombreux musées ont parlé de la difficulté d'obtenir un financement supplémentaire, de la réduction du financement provincial dans certaines régions, du fait que les musées doivent recueillir des fonds (ce qui empêche le personnel déjà rare de se concentrer sur les activités de base) et du fait que des projets très valables sont exclus du PAM parce qu'il est impossible d'obtenir ailleurs un financement pour les exécuter.

Les études de cas n'ont pas indiqué que le niveau de financement était trop faible pour permettre de mener à bien des projets individuels, même si les montants accordés étaient dans la majorité des cas inférieurs aux montants demandés. Cela donne à penser que les musées ont été en mesure d'ajuster leur budget et d'atteindre les mêmes résultats, possiblement en faisant appel à des ressources internes. Dans un même temps, les résultats de l'évaluation indiquent que le PAM pourrait être plus efficace si des ressources supplémentaires étaient affectées à l'administration, par exemple pour les déplacements des consultants régionaux, pour la communication de pratiques exemplaires ou pour le partage des leçons à retenir.

Effet de levier : Les entrevues réalisées auprès d'informateurs clés représentant des musées, les sondages et les études de cas indiquent que le financement du PAM donne



de la crédibilité à un projet et contribue ainsi à obtenir un financement provenant d'autres sources. En fait, l'examen d'un échantillon de projets a révélé que dans l'ensemble, le PAM est susceptible de permettre d'obtenir d'autres sources de deux à cinq fois sa contribution financière.

Autres facteurs généraux de conception et d'exécution du PAM : Deux aspects de la méthode annuelle de concours ont été mentionnés : le processus lui-même et sa fréquence. Les musées avaient diverses opinions concernant le processus concurrentiel. Certains affirmaient que les concours sont excellents car ils obligent les musées à demeurer alertes, alors que d'autres jugeaient que cette méthode ne convenait pas. Ils estimaient que le PAM doit favoriser un réseau d'échanges à l'échelle nationale et que le processus concurrentiel n'y contribue pas. Les concours peuvent favoriser la tendance de certaines institutions à s'isoler. Le délai annuel a été jugé problématique par de nombreux musées. Toutefois, le personnel de Patrimoine canadien considère le délai annuel comme un moyen efficace de tenir compte des contraintes de financement et de garantir l'équité.

6.2 QUESTIONS D'EXÉCUTION VISANT CHAQUE VOLET

6.2.1 Exécution du volet ADN

Diffusion à l'échelle nationale : Certains aspects de l'option Diffusion à l'échelle nationale ont reçu de mauvaises notes de la part des musées. « *Le genre de projets admissibles (critère d'admissibilité)* » a reçu une note de 39 p. 100, « *les critères d'évaluation* » une note de 38 p. 100, et « *le coût de la préparation des demandes (temps du personnel, coûts)* » une note de 21 p. 100. Certaines améliorations ont été proposées, y compris un appui à des projets de partenariat regroupant des musées régionaux et nationaux; l'amélioration du marketing des projets; et un équilibre au chapitre du genre d'institutions patrimoniales approuvées aux fins de financement. Comme le faisait remarquer un répondant des musées : « *L'option [Diffusion à l'échelle nationale] favorise les arts, parce qu'ils sont bidimensionnels. Conséquemment, il n'y a pas assez d'expositions itinérantes d'objets; les musées de sciences et d'archéologie sont désavantagés* ».

Le critère des trois provinces : Pour être admissibles à un financement, les expositions itinérantes doivent se rendre au moins dans trois provinces. Ce critère est perçu comme étant trop exigeant car il est difficile d'obtenir l'appui de musées de deux autres provinces et parce que certains facteurs sont parfois difficiles à contrôler ou à prévoir, notamment le niveau de financement des provinces, le moment opportun, la demande, la concurrence, etc. Un représentant de musée a résumé la situation de la façon suivante : « *Tout d'abord, il est très difficile d'attirer des musées vers un produit qui n'est pas encore complété et de trouver des musées ayant la capacité d'accueillir notre type d'exposition; et ensuite, nous devons trouver un sujet qui saura intéresser à la fois notre population et celle de deux autres provinces et qui cadrera également avec les objectifs du PAM. Ensuite, nous devons commencer à concevoir l'exposition en ne sachant pas vraiment où elle ira et s'il y aura suffisamment de place pour l'accueillir dans les musées hôtes⁵⁵.* ».

⁵⁵ Certains répondants ont proposé des critères différents selon la distance. Par exemple, un projet voyageant du Nouveau-Brunswick au Manitoba pourrait avoir plus de valeur qu'un projet voyageant entre le Nouveau-Brunswick et Terre-Neuve, ou du nord au sud, ou destiné à différents types de collectivités.



Niveau de financement de Diffusion nationale : La satisfaction des musées à l'égard du niveau de financement de Diffusion nationale était faible, mais les informateurs clés des musées et du ministère du Patrimoine canadien étaient généralement satisfaits du niveau de financement. Ils ont également indiqué que le financement du PAM donne une certaine crédibilité aux projets et permet d'obtenir un financement provenant d'autres sources⁵⁶. Un informateur clé a ajouté : « *Le PAM est devenu une sorte de processus d'accréditation. Il donne au projet un caractère légitime, de la crédibilité et de la notoriété. Un projet financé par le PAM porte un sceau d'excellence. Cela lui confère un excellent effet de levier* ». Cet important rôle du PAM au chapitre de l'amélioration de sa crédibilité et de l'effet de levier sur le plan du financement a été corroboré par les résultats des études de cas.

Le Fonds pour la circulation des expositions itinérantes : Au plan opérationnel, les musées n'ont pas accordé une bonne cote au Fonds pour la circulation des expositions itinérantes. Même si 39 p. 100 des requérants ont noté positivement les « *critères d'admissibilité* », 29 p. 100 seulement ont coté de façon positive « *les coûts associés à la préparation des propositions (temps du personnel, coûts*⁵⁷) ». ».

Peu de suggestions ont été offertes au sujet de cette option, qui n'a servi à financer que 13 projets en 1999-2000 et 10 projets en 2000-2001. On s'attendait à ce que les musées, et particulièrement les musées de moindre taille, profitent davantage de cette option. Le Fonds pour la circulation des expositions itinérantes n'a peut-être pas atteint les résultats escomptés au chapitre de la circulation des expositions du PAM. Pour améliorer la situation, on a proposé d'éliminer le seuil d'admissibilité établi à 1 million de dollars.

6.2.2 Exécution du volet DMA

Aperçu : En général, la conception et l'exécution du volet DMA ont reçu de meilleures notes que les volets ADN et DO. Les musées ont accordé de très bonnes notes aux « *types de projets admissibles* » et aux « *critères d'évaluation* » (68 p. 100 et 57 p. 100, respectivement). C'est l'aspect opérationnel du volet DMA qui a reçu les notes les plus basses : « *les coûts associés à la préparation des propositions (temps du personnel, coûts)* » a été coté positivement par 32 p. 100 des musées.

Critères du programme : Un certain nombre de musées ont affirmé que la limite de financement de 70 p. 100 des coûts admissibles constitue un obstacle, car certaines collectivités autochtones ne peuvent obtenir les 30 p. 100 qui restent d'autres bailleurs de fonds. En outre, les centres culturels autochtones n'ont pas pour mandat de recueillir des fonds. Les obstacles connexes incluent le fait que les collectivités autochtones ne disposent généralement pas d'une assiette fiscale pour recueillir des fonds, que peu de collectivités autochtones sont des destinations touristiques ou culturelles et que le statut de musée des Premières nations ou de centres culturels fait en sorte qu'il est difficile

⁵⁶ En même temps, on se préoccupe du fait que les musées ont davantage de difficultés à obtenir un financement de sources provinciales en raison des restrictions budgétaires de certaines provinces et territoires.

⁵⁷ Il faut toutefois noter que l'atteinte des objectifs du Fonds pour la circulation des expositions itinérantes a obtenu des notes plus positives. Une note de 61 p. 100 a été accordée à l'énoncé suivant : « *Comment le Fonds pour la circulation des expositions itinérantes aide-t-il les Canadiens à mieux se comprendre et à mieux se connaître grâce à un accès amélioré à la diversité de leur patrimoine, de leur identité, de leur histoire et de leurs symboles?* ».



d'obtenir du financement, car cette décision peut faire l'objet d'un veto de la part du conseil de bande.

Besoin de souplesse : On a fait remarquer que le volet DMA doit faire l'objet d'une plus grande souplesse. En général, les informateurs clés comprenaient et appuyaient la souplesse de la conception de ce volet et comment cela lui permet d'atteindre les institutions visées. Comme un informateur le faisait remarquer : *« les critères sont très larges de façon à inclure les musées et les partenariats des Premières nations. Il y a encore beaucoup à apprendre des deux côtés et cette souplesse tient compte du fait que nous sommes en processus d'apprentissage »*.

Interprétation autochtone du terme « patrimoine » : Le fait que le concept autochtone de patrimoine diffère de la définition du PAM est ressorti des études de cas et des entrevues auprès des informateurs clés. Les collectivités autochtones sont davantage intéressées par la préservation de leurs cultures, de leurs langues et de leur artisanat que par la présentation et la préservation d'objets patrimoniaux.

Sensibilité culturelle : On a laissé entendre que la conception et l'exécution de DMA est susceptible de ne pas combler les besoins des Autochtones et que le processus de demande n'est pas suffisamment bien adapté à leur culture (méthode administrative, langue, caractère étranger du processus de demande au plan culturel, manque d'expérience de certains organismes autochtones en matière de rédaction de propositions)⁵⁸. Ces questions ont également été soulevées dans les études de cas de DMA.

Besoin d'infrastructures de base : Du point de vue des musées autochtones, le PAM devrait fournir des fonds pour le développement de base des musées. Les gestionnaires du Ministère font remarquer que cette composante n'a pas pour mandat de créer de nouveaux musées ou d'améliorer les installations. L'un des informateurs clés a indiqué que les besoins sont plus pressants en matière d'infrastructure que de produits : *« Il doivent nous rattraper avant de pouvoir être des nôtres; les projets de collaboration sont utiles à cet égard, mais sans les locaux adéquats, nous ne pouvons pas faire beaucoup plus »*.

Autres questions : Une autre question soulevée dans les entrevues auprès des informateurs clés et des études de cas touche la gouvernance, particulièrement la complexité des gouvernements et des institutions autochtones. Comme le soulignait un intervenant : *« Les autorités des centres culturels ne sont pas les mêmes que dans les collectivités [non autochtones]. L'argent va aux conseils de bande »*. Il faut s'assurer le soutien complet de la collectivité et des partenaires clés – un critère qui n'est pas toujours respecté. Souvent, les organismes autochtones doivent communiquer avec des consultants autochtones, mais cela ne garantit pas le soutien communautaire essentiel au succès des projets. Le processus d'examen par les pairs pour les projets DMA pose également problème car il est difficile de trouver des personnes expérimentées et sensibilisées à la culture autochtone pour faire partie des comités d'examen par les pairs. Les jeux politiques peuvent également entrer en compte, comme le faisait remarquer une personne ayant participé à l'évaluation : *« Le chef de bande n'est pas nécessairement la meilleure personne à qui donner ce rôle. »*

⁵⁸ Il a été proposé que le fait d'embaucher un ou plusieurs employés autochtones pourrait améliorer la sensibilité aux questions culturelles.

6.2.3 Exécution du volet DO

Aperçu : L'élément du volet DO qui a obtenu le taux de satisfaction le plus élevé visait « *les types de projets admissibles* », coté positivement par 43 p. 100 des musées répondants. L'élément ayant le taux de satisfaction le plus faible était « *les coûts associés à la préparation des propositions (temps du personnel, coût)* », avec une note positive de 21 p. 100. Les critères d'admissibilité et d'évaluation de ce programme ont reçu de meilleures notes que ceux du volet ADN, mais tous les éléments du volet DO ont reçu des notes moins bonnes que celles du volet DMA .

Pourtant, les représentants des musées étaient d'avis que ce volet devrait davantage mettre l'accent sur le développement des capacités et des infrastructures muséales. Comme nous l'avons déjà mentionné, l'écrasante majorité des musées estime que le volet DO ne prend pas suffisamment en compte les besoins des musées en DO. Les musées ont proposé de mettre davantage l'accent sur le renforcement des capacités et les infrastructures (voir *Section 4 : Pertinence*). Un certain nombre d'activités de base doivent être prises en compte, notamment la façon dont les institutions ciblent leurs auditoires, s'ils ont un marketing efficace et s'ils font du réseautage. Il importe que les organismes adoptent de nouvelles façons de penser (poids du passé, valeurs, ressources humaines) au chapitre des besoins des bénévoles et des ressources humaines et de l'évaluation de la faisabilité d'un programme d'accréditation. De l'avis des musées, ces éléments constituent des rôles appropriés du PAM.

Niveau de financement : À la lumière des opinions des musées au chapitre des besoins, il n'est pas surprenant de constater que le niveau de financement disponible a été jugé l'aspect le plus insatisfaisant du volet DO. Ce volet a le plus petit budget, et pourtant, c'est celui où les musées rapportent le besoin le plus important.

6.3 CONCLUSIONS CONCERNANT LA CONCEPTION ET L'EXÉCUTION DU PAM

L'évaluation indique généralement que le niveau de financement pose un problème particulier. La satisfaction au chapitre du niveau de financement est généralement faible, même s'il existe certains écarts entre les volets. Cela est peut-être attribuable en partie à la diminution du financement accordé au PAM. En 1999-2000, par exemple, la valeur du financement du PAM se chiffrait à environ deux tiers de ce qu'il était en 1993-1994.

Même si les résultats de l'évaluation révèlent de nombreux éléments positifs, il y a des suggestions visant l'amélioration d'un certain nombre d'éléments opérationnels et d'exécution, notamment : modifier le critère des trois provinces de l'option Diffusion à l'échelle nationale, qui a été jugé trop restrictif; raccourcir les délais entre les décisions et le versement du financement et appuyer certaines expositions non itinérantes lorsque l'objectif de relier les Canadiens est soutenu autrement (par exemple en présentant des expositions régionales dans des musées où il y a beaucoup de touristes).

Le Fonds pour la circulation des expositions itinérantes doit être réexaminé pour déterminer pourquoi on y fait si peu appel. Il faudrait peut-être en revoir la conception car



la faible demande actuelle indique qu'il ne rejoint pas pleinement l'auditoire cible ou qu'il ne contribue pas aux objectifs du PAM. En outre, le volet DMA devrait être réexaminé pour faire en sorte que son exécution prenne en compte la notion de sensibilité culturelle.

Effet de levier : Les entrevues auprès des informateurs clés des musées, les sondages et les études de cas indiquent qu'un financement accordé dans le cadre du PAM donne de la crédibilité à un projet, l'aidant ainsi à obtenir un financement d'autres sources (il s'agit d'une logique circulaire, car les projets doivent obtenir un financement de contrepartie pour couvrir certains coûts afin d'être admissibles au PAM). Étant donné que le PAM est actuellement un projet qui n'est pas coûteux à exploiter et en raison du niveau de succès du programme et des projets du PAM, les évaluateurs en arrivent à la conclusion que l'exécution du PAM est globalement efficiente.

7. Responsabilisation, rentabilité et solution de rechange

7.1 RESPONSABILISATION : SURVEILLANCE DU RENDEMENT ET RAPPORTS

Aperçu : Les évaluateurs devaient examiner si des renseignements sur le rendement du PAM sont recueillis par le Ministère, et si le CGRR constitue un guide utile pour la mesure du rendement. Ils ont découvert que les propositions du CGRR visant la surveillance du rendement n'ont pas encore été mises en œuvre; jusqu'ici, le CGRR a surtout servi à éclairer la présente évaluation. La majorité des recommandations des évaluateurs sont donc normatives en ce qui a trait à la façon dont le Ministère devrait utiliser le CGRR.

Surveillance du rendement et rapports : Même si le CGRR constitue un guide utile au chapitre des questions d'évaluation et de mesures du rendement,⁵⁹ certaines caractéristiques du programme pourraient être davantage prises en compte. Le document pourrait traiter plus à fond le contexte du programme, sa décentralisation et la diversité de ses volets, ainsi que le caractère hétérogène de la communauté muséale. Dans une certaine mesure, ces lacunes pourraient être comblées dans le cadre de l'évaluation, mais elles devraient être débattues dans la planification des applications futures du CGRR.

Plus encore, les évaluateurs se sont rendu compte qu'il y a eu jusqu'ici très peu de surveillance du rendement dans le cadre du programme. La surveillance du rendement s'effectue habituellement au niveau des musées et des projets, mais aucun système à l'échelle du programme visant la saisie annuelle des renseignements nécessaires n'a été mis en place. Les évaluations effectuées (en 1980, 1994 et 2002) ne visaient que les résultats du programme.

Prenons le volet ADN comme exemple. Il n'existe aucune mesure pour recueillir des données sur le déplacement des expositions, leur fréquentation, et d'autres données. Cela signifie que les résultats de ce volet sont difficiles à mesurer et que la rentabilité est difficile à évaluer.

Besoin d'améliorer la surveillance pour favoriser la responsabilisation : La présente évaluation du PAM intervient à un moment où les musées font l'objet de changements importants, en partie en raison de la restructuration du PAM effectuée en 1999. On met davantage l'accent sur la responsabilisation et la confirmation des résultats. En plus de justifier le financement reçu, les musées doivent démontrer que leurs activités profitent aux Canadiens et Canadiennes.

La surveillance n'est pas une tâche facile. La majorité des consultants régionaux du PAM, des gestionnaires de Patrimoine canadien, des musées et des associations muséales s'accordent pour dire que la conception de la surveillance du rendement pose des défis importants dans des domaines comme l'établissement des résultats prévus, la stratégie de cueillette de l'information et le déroulement des évaluations. Ces défis en matière de responsabilisation exigent non seulement la création d'un cadre de travail, mais également de systèmes opérationnels efficaces. De plus, les intervenants hésitent

⁵⁹ Grâce à quelques raffinements, par exemple, le CGRR pourrait mieux prendre en compte la question de la place du PAM parmi d'autres programmes de financement, le rôle important des régions et la complexité du PAM et le caractère hétérogène de la communauté muséale.



habituellement à déplacer des ressources des programmes à des activités de surveillance et de recherche.

Établissement des résultats escomptés : Les personnes ayant participé à l'évaluation ont souligné l'importance d'articuler soigneusement les résultats escomptés et d'élaborer des indicateurs qui prennent en compte le contexte global dans lequel fonctionnent les musées, les associations muséales et les organismes autochtones : par exemple, « *on a souligné les points suivants : « les musées qui comptent sur des bénévoles doivent continuellement se renouveler; dans ce cas, ne pas se laisser dépasser peut s'avérer le bon résultat avisé »* ou encore « *il faut reconnaître que le changement est un processus très lent et parfois très graduel* ». Cela donne à penser qu'il importe de mesurer les éléments de base du rendement des musées, ce qui peut s'avérer difficile, car ces derniers sont très indépendants (ils répondent à leurs collectivités et à leurs conseils d'administration locaux) et sont bien connus pour leur résistance à la vérification et à l'évaluation.

Utilisation des processus en place : La mise en place et l'utilisation de bases de données portant sur le programme a été proposée comme un moyen efficace et rentable de surveiller les résultats du programme. Comme le faisait remarquer un répondant d'une association muséale : « *Étant donné que le PAM possède un bon ensemble de critères et recueille beaucoup de données par l'entremise des formulaires de demande, ces renseignements devraient être utilisés pour évaluer le programme périodiquement afin de mieux combler les besoins des clients et de s'adapter à l'évolution du milieu* ». Un autre représentant proposait que : « *Dans le cadre du processus d'évaluation, on pourrait utiliser les renseignements obtenus par les comités d'examen pour évaluer les progrès réalisés d'une année à l'autre et, de cette façon, de fournir aux clients une aide plus significative pour garantir leur bonification.* »

Le besoin lié à la surveillance du rendement soulève des questions concernant la possibilité d'améliorer les processus en place, notamment le processus d'examen par les pairs. Par exemple, les évaluateurs font remarquer qu'une bonne façon d'évaluer le rendement pourrait être d'élargir le processus d'examen pour y inclure des évaluations de suivi des projets par les mêmes experts. Il faut reconnaître que toutes ces étapes, y compris les rapports produits par les musées, exigeront des efforts et des ressources supplémentaires.

Compensation de l'impact de la surveillance pour les musées : La surveillance du rendement doit être mise en place de manière à favoriser son acceptation par les musées tout en reconnaissant la complexité de leurs projets. Il faut accorder une attention particulière aux musées de moindre taille qui ne disposent pas des ressources financières et humaines nécessaires pour effectuer la surveillance du rendement, au même titre que les grands musées. Des répondants ont proposé que des outils soient conçus pour qu'il soit plus facile pour les musées de rendre compte de leurs résultats, et un financement supplémentaire devrait être accordé spécifiquement pour la surveillance et les rapports, de sorte que cette activité ne devienne pas un fardeau supplémentaire pour les ressources financières et humaines déjà rares des musées.

Ressources du PAM en matière de surveillance : L'introduction de mécanismes de surveillance du rendement soulève pour le Ministère des questions liées aux ressources humaines. Par exemple, le PAM ne dispose pas jusqu'ici à l'administration centrale d'un agent financier affecté à ce programme. Comme le faisait remarquer un informateur clé :



« Si nous avons une personne affectée uniquement au PAM, cela nous aiderait au chapitre des rapports ». Les évaluateurs ont fait remarquer que des ressources humaines sont essentielles pour l'élaboration de systèmes de surveillance. L'équipe d'évaluation en est arrivée à la conclusion que l'élaboration d'un système de rapport sera difficile. L'examen d'un dossier à l'administration centrale a permis de trouver des renseignements très utiles, mais ces derniers ne sont pas facilement accessibles ou faciles à résumer. Les évaluateurs ont souligné, par exemple, que des rapports sur les projets de DO ne sont présentés qu'au niveau régional, que les mécanismes de rapport ne sont pas les mêmes à travers le pays et que certaines provinces présentent des rapports de manière beaucoup plus systématique.

Pour renforcer les capacités au sein du Ministère et des musées, les évaluateurs estiment que le personnel du PAM (région et administration centrale) et les employés des musées auront besoin de formation dans l'administration, la gestion et le soutien des mécanismes de contrôle du rendement. Les musées eux-mêmes doivent donner leur aval, particulièrement les musées de moindre taille qui sont susceptibles de ne pas disposer des mêmes ressources financières et humaines pour contrôler le rendement. Les outils offerts doivent permettre aux musées de présenter facilement des rapports sur les résultats et un financement doit être accordé spécifiquement pour le contrôle et les rapports.

Élaborer un système de contrôle pour mettre en œuvre les mécanismes de contrôle du rendement du CGRR : Plusieurs étapes s'imposent à cet égard : une politique visant le contrôle du rendement, ainsi que les ressources et les responsabilités connexes; et un plan technique pour la collecte des données et la production de rapports. Ce système pourrait être un bon endroit pour « caser » les responsabilités au chapitre de l'évaluation des besoins des musées (plusieurs études de ce genre ont été proposées dans le présent rapport, et cela permettrait d'établir un meilleur lien entre les enquêtes et les besoins en matière d'information)⁶⁰. Comme nous le verrons à la Section 9, il pourrait également s'avérer souhaitable d'établir des liens afin de faciliter l'accès à des programmes connexes.

7.2 RENTABILITÉ DU PAM

La rentabilité du PAM est une question d'évaluation qui a été traitée avec certaines restrictions⁶¹. Même si ces dernières étaient notables, les évaluateurs ont relevé certaines données qui donnent à penser que le programme est effectivement rentable. Par exemple, même si les ressources ont été restreintes au cours de la dernière décennie,⁶² les musées continuent de dire que le PAM a contribué largement à leur développement et considèrent l'attribution des fonds dans le cadre de ce programme comme un élément très important pour assurer leur fonctionnement et l'exécution de projets particuliers.

⁶⁰ Des enquêtes sur la population sont recommandées comme élément clé de toute stratégie globale de surveillance, car elles peuvent s'appliquer à un large éventail de questions, sans imposer d'exigences aux musées, ou très peu.

⁶¹ On a notamment décidé au début de l'étude de ne pas recueillir des données historiques sur le rendement des musées.

⁶² Les budgets du PAM, traduisant des contraintes plus générales au chapitre des dépenses du gouvernement fédéral, ont diminué de 1993-1994 à 1999-2000 pour passer aux deux tiers du niveau de 1993-1994.



En outre, la capacité des musées d'obtenir des fonds supplémentaires d'autres sources pour mener des projets financés par le PAM traduit la rentabilité du programme. L'évaluation des données d'un échantillon de projets réalisés grâce au PAM montre que ce programme a de forts effets de levier (les projets d'études de cas semblent avoir permis d'obtenir jusqu'à cinq fois la contribution financière versée dans le cadre du PAM)⁶³. Les évaluateurs ont donc observé que la somme de 8 millions de dollars remis par le PAM pourrait avoir entraîné des dépenses d'au moins 16 millions de dollars, et que ces dépenses suscitées pourraient avoir atteint 40 millions de dollars, pour l'exécution de projets qui constituaient des priorités au Ministère. Ces fonds provenaient de diverses sources (voir Section 2). Si le PAM n'avait pas existé, ces dollars provenant de partenaires auraient pu être consacrés à des projets de mise en valeur du patrimoine dans les musées ou d'autres organismes, *mais la contribution du programme a fait en sorte que des fonds ont été attribués à des projets qui tenaient compte des priorités ministérielles. Cela donne à penser que le PAM a été très rentable au chapitre de la réalisation des objectifs stratégiques du Ministère. C'est pourquoi le PAM est considéré par les évaluateurs comme étant rentable.*

7.3 SOLUTIONS DE RECHANGE

Pendant l'évaluation, certaines recommandations ont été formulées par les intervenants. En outre, un élément a été inspiré par un ensemble d'observations particulières. Voici certaines idées que le Ministère pourrait souhaiter examiner.

Un volet international : Certains représentants de musée ont souligné qu'il pourrait s'avérer souhaitable d'appuyer la mise sur pied d'initiatives à l'échelle internationale. Un représentant soulignait la nécessité que « *le gouvernement fédéral donne l'occasion à des musées canadiens de faire venir des expositions internationales au Canada* ». Un autre représentant faisait remarquer : « *Le PAM doit avoir un volet de financement permettant à des musées canadiens de collaborer avec d'autres musées canadiens pour faire venir des expositions internationales au Canada. Le volet interprovincial néglige les occasions d'effectuer des échanges et de la recherche à l'échelle internationale* ». Même si des expositions itinérantes internationales, à proprement parler, semblent ne pas correspondre aux objectifs du Ministère pour le PAM, cet élément pourrait avoir une valeur dans certains domaines, par exemple au chapitre des échanges professionnels ou du « jumelage » de musées canadiens et étrangers. De telles initiatives pourraient avoir une valeur exceptionnelle pour certains musées de moindre taille ou des musées autochtones qui pourraient enseigner et apprendre beaucoup en collaboration avec des professionnels de musées autochtones des États-Unis, de la Nouvelle-Zélande, etc.

Un volet de diffusion régionale : Un des représentants d'un musée a proposé : « *Que le PAM envisage la création d'un nouveau volet ... qui pourrait être baptisé 'Initiative de diffusion régionale' et qui s'adresserait aux musées qui se trouvent dans des collectivités comptant moins de 10 000 habitants. Ce volet pourrait appuyer la recherche, la documentation et l'interprétation de l'art et de l'histoire au niveau local et régional, ainsi que la présentation d'activités spéciales d'interprétation ou d'éducation et des échanges professionnels. Ce volet pourrait servir de catalyseur pour renforcer le tourisme culturel dans les collectivités isolées et pourrait servir à créer des emplois dans le secteur culturel et améliorer l'économie à l'échelle locale. Pour permettre aux petits musées d'avoir accès*

⁶³ Ces données sur les coûts proviennent des douze études de cas. Ce résultat peut, toutefois, avoir été gonflé par un projet inhabituel. Des employés du Ministère ont laissé entendre que « doubler la contribution » était un résultat plus typique.



à ce programme, le PAM pourrait envisager la création d'un 'Fonds pour la circulation des expositions régionales' qui pourrait faire partie de l'Initiative de diffusion régionale ». Les évaluateurs considèrent que cette initiative pourrait combler des lacunes importantes du PAM actuel.

Le PAM comme maillon d'autres programmes : Un autre représentant de musée a souligné la complexité des solutions de rechange actuelles en matière de financement, de la difficulté de se familiariser avec les nouveaux programmes et de les utiliser. Les évaluateurs font remarquer que le PAM pourrait jouer un rôle utile en aidant les musées à avoir accès à ces programmes et en coordonnant leurs efforts avec d'autres organismes de financement. Cela donnerait une nouvelle signification à l'expression « aide aux musées », mais cet élément pourrait s'avérer d'une grande importance s'il venait s'ajouter aux objectifs du PAM.



8. Conclusions

8.1 PERTINENCE

Pertinence globale : La question générale à savoir si le PAM demeure pertinent aujourd'hui a été prise en compte relativement aux questions suivantes :

- *Besoin d'aide pour organiser des expositions itinérantes :* Les données de l'évaluation ont révélé que les musées continuent d'avoir besoin d'une aide financière pour concevoir, déplacer et présenter leurs expositions dans les autres provinces du pays. Le PAM est pertinent au chapitre de la satisfaction de ces besoins, même s'il ne peut pas réaliser tous les objectifs des musées ou tous les objectifs stratégiques du ministère du Patrimoine canadien, car il existe un certain nombre de problèmes qui empêchent les musées de tirer pleinement partie de ce programme.
- *Besoin d'une aide financière pour la préservation et la présentation du patrimoine culturel des peuples autochtones :* La pertinence continue et spécifique du volet DMA du PAM a été démontrée par des rapports illustrant de nombreux projets couronnés de succès, qui n'auraient pas pu voir le jour sans le PAM, et des indications que la préservation du patrimoine autochtone a été renforcée grâce au financement du volet DMA.
- *Besoin d'une aide financière pour améliorer l'expertise et les normes professionnelles dans tous les domaines de la gestion des musées :* D'autres activités des musées seraient gravement touchées sans le volet DO, ce qui souligne la valeur de ce volet, car sans lui, de nombreux projets n'auraient pu voir le jour. Il est toutefois à remarquer que les sources de données d'évaluation indiquent que le niveau actuel de financement du volet DO ne suffit pas à combler tous les besoins des musées à ce chapitre.

Dans l'ensemble, le PAM a été jugé très pertinent au chapitre de l'aide financière, particulièrement par l'entremise des volets DMA et ADN. L'efficacité et le maintien de la pertinence du programme sont toutefois réduits en raison de l'insuffisance du financement accordé aux musées pour l'entretien de base des collections, la mise sur pied d'expositions temporaires et permanentes et les opérations des musées. Ce sont là des activités qui aident les musées à mettre sur pied des projets qui seraient admissibles à un financement dans le cadre du PAM. La pertinence du PAM est également confirmée par une comparaison avec des programmes similaires menés à l'échelle internationale et qui indique que de tels programmes sont relativement communs dans des pays comme le Royaume-Uni, l'Australie et la Nouvelle-Zélande.

Le PAM contribue à combler les besoins actuels des Canadiens relativement à l'appréciation de leur patrimoine culturel diversifié :



- La majorité des Canadiens fréquentent des établissements voués au patrimoine culturel par plaisir ou pour d'autres raisons à l'intérieur d'une période de cinq ans⁶⁴.
- Les Canadiens sont portés à fréquenter des établissements voués au patrimoine culturel pour élargir leurs connaissances ou pour s'instruire.
- Les Canadiens sont fortement en faveur d'un soutien des établissements patrimoniaux de la part du gouvernement fédéral par l'entremise de programmes comme le PAM.

Il est essentiel que le gouvernement fédéral joue un rôle au chapitre du soutien des musées, mais la nature de ce rôle doit être précisée :

- La prémisses fondamentale à partir de laquelle le ministère du Patrimoine canadien définit le rôle du gouvernement fédéral relativement aux musées est la suivante : les premiers clients de l'administration fédérale sont les Canadiens et Canadiennes, et non les musées du pays. Cela étant dit, les priorités de l'État en matière de patrimoine sont prescrites par les objectifs de la politique fédérale à l'égard de la population canadienne, et de son interprétation des besoins de la population.
- Le gouvernement met l'accent sur l'éducation, l'accès au patrimoine dans les deux langues officielles et le soutien de la diversité culturelle.
- Le Ministère considère la population canadienne comme étant au bout du compte la bénéficiaire du PAM, et il travaille avec les musées pour combler les besoins de cette dernière. De nombreux intervenants de la communauté muséale sont d'avis que le rôle du gouvernement fédéral devrait être d'appuyer la contribution des musées à la préservation et à la présentation du patrimoine, reconnaissant ainsi le rôle important que jouent les musées pour faire connaître le patrimoine national et l'enseigner. Dans ce contexte, les musées sont d'avis que le rôle le plus approprié que peut jouer le gouvernement fédéral est celui de créer un milieu stimulant pour les musées.

Ces divers points de vue soulignent qu'il importe d'établir un meilleur dialogue entre le Ministère et la communauté muséale.

8.2 SUCCÈS

Le PAM est considéré comme un succès. Ses divers éléments contribuent à l'atteinte des objectifs du programme. Les indicateurs de succès du PAM comprennent : la création de contenu canadien, le renforcement des liens, de l'engagement et de la participation à la culture. Le programme contribue à la préservation, la conservation et la présentation du patrimoine culturel des peuples autochtones au Canada, à l'amélioration de la capacité des musées de relever de nouveaux défis et à la stabilité financière à long terme des musées du Canada.

⁶⁴ Environics Research Group Limited, *Sondage sur la participation aux arts et au patrimoine*, préparé pour le ministère du Patrimoine canadien, septembre 2000.



8.3 CONCEPTION ET EXÉCUTION DU PROGRAMME

Cohérence et logique des objectifs et de la conception : La conception et l'exécution des trois volets du programme ont été jugées par les évaluateurs comme étant globalement conformes aux objectifs du PAM. Chaque volet est conçu de façon à compléter les deux autres et à contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques du Ministère. Toutefois, les évaluateurs en sont arrivés à la conclusion que le fonds pour la circulation des expositions itinérantes devrait être réévalué et peut-être remanié. La faible utilisation de ce volet indique qu'il n'atteint qu'un petit auditoire et qu'il ne contribue donc que de façon modeste à l'atteinte des objectifs du PAM.

Évaluations opérationnelles : L'évaluation a engendré des résultats mitigés relativement à l'exécution du PAM. Un certain nombre de résultats positifs ont été relevés, mais également certains domaines exigeant des améliorations. La conception et l'exécution du PAM par l'entremise du personnel régional et du processus d'examen par les pairs fonctionne bien. Toutefois, d'autres aspects de l'exécution du programme, y compris le niveau de financement des projets, soulèvent des inquiétudes. Le coût de la préparation des propositions constitue un autre problème pour les musées. Le délai entre la présentation des demandes et les décisions du Ministère constitue un problème important qui a une incidence négative sur certains projets financés par le PAM. Les retards fréquents au chapitre de la livraison des chèques après l'approbation des projets est également un problème connexe. Ces délais font en sorte qu'il est difficile pour les musées de planifier leurs activités et de fonctionner de façon rentable.

Autres questions de conception : Parmi les autres questions qui entravent le succès du PAM, nous pouvons citer :

- Les besoins en financement non comblés au chapitre de l'infrastructure sont susceptibles d'entraver la capacité des musées d'entreprendre des projets financés par le PAM, et les avantages découlant de projets antérieurs pourraient être perdus;
- Les musées jugent le critère des trois provinces du volet Diffusion à l'échelle nationale restrictifs; une plus grande souplesse ne diminuerait pas la capacité de ce volet d'atteindre les objectifs du PAM, notamment rejoindre les établissements visés;
- On devrait réexaminer la prestation du volet DMA pour prendre en compte les besoins culturels des collectivités autochtones.

8.4 RENTABILITÉ

Aperçu : La rentabilité du PAM a été examinée en dépit de certaines contraintes, compte tenu du fait que les données étaient restreintes et que le programme a récemment été remanié.

Compte tenu de ces contraintes (de plus amples renseignements sont fournis à la *Section 9. Orientations futures et recommandations*), les données disponibles donnent à penser que le programme est rentable. Par exemple, même si les ressources sont limitées, les musées continuent de dire que le PAM a contribué largement à leur développement. En outre, le fait que le programme mette l'accent sur l'établissement de



partenariat entre les musées et le soutien des activités de réseautage contribue à des résultats très rentables.

Finalement, l'évaluation d'un échantillon de projets montre que ce programme a de forts effets de levier (les projets d'étude de cas semblent avoir permis d'obtenir de deux à cinq fois la contribution financière versée dans le cadre du PAM). Ainsi, les 8 millions du PAM pourraient avoir entraîné des dépenses de l'ordre de 16 à 40 millions de dollars de fonds non ministériels pour l'exécution de projets qui constituaient des priorités au Ministère.

8.5 SURVEILLANCE ET RESPONSABILISATION

Surveillance du rendement : L'un des objectifs de l'évaluation consistait à examiner dans quelle mesure le *Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats* (CGRR) constitue un guide utile pour la surveillance du rendement et si le Ministère recueille de façon continue des données sur le rendement.

Modèle du CGRR : Le CGRR est considéré comme un modèle logique du PAM et, globalement, comme un excellent guide pour l'évaluation d'un programme, mis à part certaines restrictions conceptuelles (tel qu'on l'a mentionné à la Section 7). La présente évaluation a suivi le modèle des questions d'évaluation du CGRR.

Surveillance du rendement : Le CGRR est considéré comme un guide utile pour la surveillance du rendement; toutefois, les données de l'évaluation donnent à penser qu'il n'a pas encore été entièrement opérationnalisé par le Ministère. En effet, il y avait au départ peu de données et aucun système pour mesurer sur une base continue les résultats du PAM. En fait, l'évaluation n'a révélé que très peu de choses au chapitre de la surveillance continue du rendement à l'échelle du Ministère (aucun rapport annuel), et, en règle générale, uniquement des évaluations informelles au niveau des musées et des projets entre 1999 et 2001.

Cette situation fait contraste par rapport aux méthodes très officialisées proposées par le CGRR et traduit bien la nouvelle stratégie du Ministère en matière de mesure des résultats qui n'a pas encore été incorporée au PAM. Par exemple, le volet ADN met l'accent sur la circulation des expositions d'une province à l'autre, mais il n'existe aucune base de données pour suivre le déplacement des expositions, le nombre de visiteurs, etc. En raison de ces lacunes, certains résultats du PAM et certaines questions clés comme la rentabilité n'ont pas encore été évalués.

Ces lacunes au chapitre de la surveillance tiennent au fait qu'on a eu recours à des évaluations périodiques pour justifier le programme. Étant donné que la dernière évaluation du PAM a été effectuée il y a plus de huit ans, il semble que l'orientation du programme a été réduite à des microdécisions du personnel des régions et de l'administration centrale – microdécisions étant davantage susceptibles de reposer sur la conjoncture que sur des indicateurs de rendement. Cette absence de rapports et de surveillance continue est susceptible de renforcer la situation où le PAM semble avoir un dialogue systématique limité avec la communauté muséale à l'égard des questions visant le programme. Ces lacunes sont susceptibles d'exacerber les divergences d'opinions entre le Ministère et la communauté muséale.

8.6 AUTRES QUESTIONS STRATÉGIQUES ET CONTEXTUELLES

Deux questions ont été portées à l'attention des évaluateurs qui, sans faire partie du champ d'application de l'évaluation, ont souvent été soulevées tout au long de la collecte et de l'analyse des données. La première est le *positionnement stratégique du PAM* par rapport aux autres programmes de financement, y compris les autres programmes ministériels et les programmes d'autres ministères, administrations et organismes. Une autre tourne autour de la question des *communications et des relations avec les intervenants*. Les évaluateurs ont constaté qu'il existait des différences considérables entre les perspectives des musées et du Ministère. Par exemple, les musées s'opposent au fait que le Ministère s'approprie l'interprétation des besoins de la population en ce qui a trait aux musées. Les évaluateurs suggèrent d'accroître le dialogue ou même de créer de nouveaux mécanismes de partage de l'information ou de gouvernance pour le PAM.

Position stratégique du PAM : Les résultats de l'évaluation montrent qu'à certains égards la pertinence du PAM est réduite tout comme son efficacité, car en 2002, il n'est pas arrivé à répondre à de nombreux besoins importants en matière de financement destinés aux soins à apporter aux collections, aux expositions temporaires et permanentes et aux activités permanentes. Ces besoins sont importants au chapitre des fonctions de base et du développement des musées. Dans certains cas, on a signalé que le manque de ces fonds nuisait à la capacité des musées d'entreprendre des projets financés par le PAM.

En outre, il faut mieux comprendre les répercussions que les programmes que Patrimoine canadien a introduits au cours des deux dernières années peuvent avoir dans les musées, ce qui pourrait aider à prendre en compte les besoins cernés par les musées. Il faut aussi mieux comprendre l'action réciproque de tous les programmes de financement des musées pour veiller à ce que la stratégie du PAM soit optimale. Pour améliorer la compréhension de cette question, le Ministère devrait amorcer des travaux avec ses partenaires (musées, autres gouvernements) pour comprendre comment les financements public et privé contribuent à l'amélioration des opérations et des services des musées. Cela pourrait permettre au Ministère de mieux orienter le PAM.

Communications et relations avec les intervenants : Même si le PAM n'a plus pour objectif de prendre en compte les problèmes de financement opérationnel des musées, ces besoins – et la perception du manque d'intérêt du Ministère à l'égard de ces besoins – ont constamment été soulevés par les musées comme une critique du PAM et des efforts du Ministère en général. En outre, de nombreux représentants de musées se sont montrés sévères dans leur description du processus d'établissement des priorités du Ministère car ils estiment que ce dernier minimise l'importance des musées dans son interprétation globale des besoins des Canadiens au chapitre du patrimoine et de la façon dont on devrait y répondre. Dans certains cas, ces divergences d'opinions sont perçues comme étant le reflet de différences significatives sur le plan des objectifs. Les évaluateurs considèrent que ces différences démontrent la nécessité d'améliorer le dialogue et les communications avec les musées. Certaines suggestions sont formulées à la Section 9 dans le domaine de l'échange d'information, par exemple, par l'entremise de comités consultatifs permanents et d'autres méthodes de régie du PAM.



8.7 NOUVELLES ORIENTATIONS

Même si les résultats de l'évaluation du PAM ont dans l'ensemble été très positifs, un certain nombre d'améliorations possibles ont été relevées, à la fois pour ce qui est du PAM lui-même et de la façon dont il cadre avec les efforts globaux du Ministère. Certaines de ces orientations sont examinées à la Section 9.



9. Orientations futures et recommandations

Bon nombre des conclusions touchant le PAM visent des éléments pouvant être améliorés. Certains d'entre eux, y compris des recommandations précises des évaluateurs, sont présentés ci-après sous forme sommaire.

QUESTION/DISCUSSION	ORIENTATIONS FUTURES/RECOMMANDATIONS
<p>Valeur globale du PAM : Le PAM atteint les résultats escomptés, aide le Ministère à améliorer l'accès des Canadiens au patrimoine et à relier les Canadiens des diverses régions (particulièrement grâce aux expositions itinérantes), aide au développement des ressources professionnelles et des musées autochtones, et aide au développement des capacités des musées.</p> <p>Le PAM permet également de recueillir des sommes importantes pour les types de projets qui sont pertinents par rapport aux objectifs stratégiques du Ministère. Le PAM a donc été jugé rentable par les évaluateurs.</p>	<p>Renforcer ce programme contribuera à l'atteinte des objectifs généraux du Ministère. <i>Ainsi, le PAM ou tout nouveau programme équivalent doit être renforcé.</i></p>
<p>Questions liées à la conception du PAM : Même si le programme favorise l'atteinte de la majorité de ses objectifs, certaines de ses caractéristiques ont été jugées inefficaces ou doivent être remaniées.</p> <p>La plus importante d'entre elles est le manque de financement opérationnel pour les musées, qui fait en sorte que certains musées ont de la difficulté à organiser des projets dans le cadre du PAM, parce qu'ils ne disposent pas des infrastructures de base nécessaires.</p> <p>D'autres caractéristiques de conception sont susceptibles d'exiger un remaniement, notamment le rôle global du Fonds pour la circulation des expositions itinérantes, qui est peu utilisé, ou la question du soutien de certaines expositions « permanentes » (qui ne circulent pas) lorsqu'elles ont la possibilité de rapprocher les Canadiens.</p>	<p><i>Le financement des projets du PAM pourrait comprendre le soutien au titre de certains coûts opérationnels liés aux projets.</i></p>



QUESTION/DISCUSSION	ORIENTATIONS FUTURES/RECOMMANDATIONS
<p>Nom du programme : Le PAM était un programme plus général visant à venir en aide aux musées, mais son orientation a changé au cours des dernières années pour s'attacher à des types de projets plus précis. Le PAM pourrait demeurer un programme d'aide aux musées s'il fournissait d'autres genres d'aide aux musées; par exemple, des conseils sur la façon d'avoir accès à d'autres programmes de financement.</p> <p>Par contre, si le PAM doit demeurer principalement axé sur des types de projets bien précis, son nom doit être modifié pour mieux refléter ses objectifs réels.</p>	<p><i>Si le PAM demeure un programme de projets spéciaux, il faut lui donner un autre nom. Il pourrait par exemple s'appeler le <u>Programme des projets spéciaux des musées</u>.</i></p> <p>Cela contribuerait à améliorer la communication du programme aux musées et à réduire les attentes liées à l'ancien nom.</p>
<p>Le critère des trois provinces : Le critère des trois provinces de l'Initiative de diffusion nationale est susceptible d'être trop restrictif pour certaines expositions et certains musées. Une plus grande souplesse améliorerait la capacité de ce volet d'atteindre les objectifs du PAM de rapprocher les Canadiens de diverses régions tout en s'assurant que le PAM rejoint des auditoires d'une manière qui reflète la diversité du patrimoine canadien.</p>	<p><i>Le critère des trois provinces doit être modifié pour inclure des moyens supplémentaires d'atteindre cet objectif. On pourrait rendre les projets admissibles s'ils surmontent des obstacles de langue ou de région dans les provinces les plus vastes (p. ex., du Nord au Sud au sein d'une région). Aider une exposition à se rendre des Territoires du Nord-Ouest dans trois musées de l'Alberta serait un projet admissible.</i></p>
<p>Accent sur les expositions itinérantes : Étant donné que les musées rejoignent de nombreux Canadiens en dehors de leur région (p. ex., lorsqu'ils voyagent), la création d'expositions non itinérantes comportant des buts bien précis pour « créer des liens » pourrait être financée par le PAM, pour réaliser ainsi des objectifs liés au patrimoine en appuyant des expositions à l'échelle locale.</p>	<p><i>Des projets pourraient être admissibles à un soutien du PAM lorsqu'on peut démontrer qu'ils rejoignent un certain auditoire sans se déplacer, par exemple lorsqu'un auditoire important de l'extérieur de la région existe dans les régions touristiques.</i></p>
<p>Prise en compte de la culture autochtone : Les données d'évaluation indiquent que de nombreux intervenants autochtones considèrent que le processus de demande et d'autres caractéristiques du PAM ne prennent pas suffisamment en compte leurs particularités (langue, processus bureaucratique, etc.).</p> <p>En outre, on a souligné qu'il n'y a actuellement aucun employé autochtone affecté à l'exécution du PAM.</p>	<p><i>La prise en compte de la culture autochtone doit être améliorée de plusieurs façons : préciser les besoins en formation du personnel du PAM et les besoins en information pour traiter les questions autochtones (ou avec les établissements et les collectivités autochtones en général) et élaborer une stratégie pour combler ces besoins; examiner la façon dont le PAM communique avec les établissements autochtones; établir un comité consultatif autochtone; et prévoir une présence autochtone dans l'effectif du PAM.</i></p>



QUESTION/DISCUSSION	ORIENTATIONS FUTURES/RECOMMANDATIONS
<p>Accès aux consultants régionaux : Le manque de contact avec les consultants régionaux entraîne un niveau de service inégal et s'oppose à l'objectif du PAM de rapprocher les diverses régions géographiques du pays. Ce facteur minimise l'impact du PAM sur les Canadiens des collectivités éloignées ou isolées et des collectivités autochtones.</p>	<p><i>Le Ministère doit permettre aux consultants régionaux de voyager et de rencontrer les responsables des musées et d'établir de meilleurs contacts avec un large éventail de collectivités et de musées.</i></p> <p>Des employés du PAM pourraient également communiquer par téléphone avec un plus grand éventail de musées, participer à un nombre accru de conférences, etc.</p>
<p>Obstacles à l'utilisation du PAM : L'évaluation n'a pas permis d'établir si les musées qui ne font pas appel au PAM le font pour des raisons systématiques comme le manque de ressources, le manque de connaissances, etc.</p>	<p><i>Pour garantir un accès équitable, on pourrait entreprendre une étude portant sur les musées qui ne font pas appel au PAM.</i></p>
<p>Pratiques exemplaires et innovatrices : De nombreux musées font état du besoin de trouver des moyens de partager l'expertise et les leçons du PAM de façon plus efficace. Cela pourrait s'avérer particulièrement utile pour les musées de moindre taille.</p>	<p><i>Un site Web faisant état de méthodes innovatrices et donnant des exemples de projets couronnés de succès devrait être établi pour permettre le partage de rapports, d'expérience et d'idées. La présence de représentants du PAM dans le cadre de rencontres d'associations muséales pourrait également être une façon d'échanger sur les expériences réussies, les stratégies d'élaboration de projets, etc.</i></p>
<p>Trousses d'outils pour les musées de moindre taille : Il semble qu'une trousse d'information s'impose pour les requérants. De nombreux musées ont indiqué que présenter une demande au PAM est trop coûteux. Ce genre de trousse pourrait s'avérer particulièrement utile pour les petits musées qui ne possèdent pas beaucoup d'expérience de la rédaction de demande.</p>	<p><i>Le PAM devrait participer à l'élaboration de troupes d'information ou d'outils pour aider les petits musées à préparer leurs demandes. Ce genre d'effort pourrait également permettre l'augmentation du nombre de demandes. Le PAM pourrait ainsi faire une meilleure sélection des projets possibles.</i></p>
<p>Besoin d'une meilleure rétroaction pour les demandes : Certains musées ont indiqué qu'ils aimeraient obtenir davantage de rétroaction sur leurs demandes retenues et rejetées.</p>	<p><i>Le PAM devrait établir un protocole prévoyant une réponse écrite détaillée, avec commentaires du comité d'examen par les pairs et donner aux musées l'occasion d'en discuter par téléphone. Cette offre devrait être faite de façon proactive par le Ministère.</i></p>



QUESTION/DISCUSSION	ORIENTATIONS FUTURES/RECOMMANDATIONS
<p>Moment opportun et administration : Les retards dans la communications des décisions de financement et dans la livraison des versements constituent des problèmes importants dans l'exécution du PAM.</p> <p>Par exemple, les annonces ont été faites beaucoup plus tard que les délais mentionnés dans les documents du programme.</p> <p>Les retards dans la remise des fonds ont entraîné des retards supplémentaires pour les musées (des musées ont été obligés de réembaucher des employés qu'ils avaient dû laisser partir en raison des retards) ou encore l'échec de projets (lorsque des partenaires potentiels se sont retirés en raison des retards).</p>	<p><i>Les sources de retard doivent être décelées et des normes de rendement doivent être établies pour les intervenants de Patrimoine canadien à chaque étape du processus.</i></p> <p>Un système de suivi informatisé devrait être établi pour surveiller le respect de ces normes.</p>
<p>Surveillance et analyses comparatives : L'évaluation a relevé le besoin d'améliorer de façon substantielle les données de surveillance et les analyses comparatives pour les huit domaines de résultats du PAM. On a fait remarquer qu'il s'est écoulé huit ans depuis la dernière évaluation systématique du programme, et qu'aucun rapport régulier sur les caractéristiques clés du programme n'était disponible sur une base annuelle ou autre pour la haute direction et le grand public.</p> <p>Aucun résultat n'a fait l'objet d'un suivi. Par exemple, les dossiers du Ministère ne renferment actuellement aucune donnée importante concernant les expositions itinérantes, leur destination, le nombre de visiteurs, etc.</p> <p>En outre, il n'existe aucun plan pour la mise en œuvre du CGRR ou de tout autre système de surveillance.</p>	<p><i>Un certain nombre de mesures doivent être prises pour améliorer la surveillance et les rapports, à commencer par l'établissement d'un plan de mise en œuvre du CGRR, y compris la délimitation des responsabilités, les ressources, les méthodes et les rapports devant être produits.</i></p> <p>Ce travail pourrait être facilité par un large éventail de mesures dans la conception d'applications, de bases de données et d'enquêtes. De plus, on devrait demander de meilleurs rapports aux requérants, c'est-à-dire des formulaires pour faire état des résultats (où les expositions sont allées, nombre de visiteurs, nombre et taille des musées partenaires, etc.) et l'informatisation des résultats.</p> <p>Des rapports faisant état des résultats devraient être produits par les responsables du PAM sur une base régulière, idéalement chaque année, afin de fournir aux gestionnaires supérieurs plus de renseignements pour la gestion du programme et de l'information aux musées et au public.</p>
<p>Évaluation de l'incidence et des avantages économiques : L'incidence économique du PAM n'a pas été évaluée dans le passé et il n'existe actuellement aucun mécanisme de la sorte.</p>	<p><i>L'incidence économique des projets du PAM sur les musées et les collectivités devrait être évaluée sur une base régulière afin d'appuyer le développement stratégique du PAM.</i></p> <p>Ces études pourraient mettre l'accent sur l'emploi, le tourisme et les questions connexes, et pourraient être développées avec des établissements d'enseignement qui s'intéressent aux questions culturelles.</p> <p>Ces analyses pourraient être utilisées par les musées pour aider d'autres bailleurs de fonds à voir les avantages des projets du PAM.</p>



QUESTION/DISCUSSION	ORIENTATIONS FUTURES/RECOMMANDATIONS
<p>Besoin de surveiller les pertes : Des projets du PAM ont entraîné des pertes financières pour certains musées, particulièrement en raison des retards liés au financement. Le processus de surveillance devrait permettre d'en tenir compte.</p>	<p><i>Les pertes des musées devraient faire l'objet d'un suivi tout particulier dans le cadre de tout nouveau système de surveillance. On pourrait faire appel à des formulaires de rapport ou à des contacts de suivi.</i></p>
<p>Accès au PAM dans le contexte de tous les programmes du ministère du Patrimoine canadien : Il importe de mieux comprendre comment le PAM et les besoins des musées sont reliés aux autres programmes de Patrimoine canadien et appuyés ou non par ces derniers.</p> <p>Actuellement, il semble que de nombreux programmes du Ministère fonctionnent de façon indépendante, ce qui risque de créer une certaine confusion et des décisions moins efficaces en matière de financement (p. ex., lorsqu'un programme reçoit un trop grand nombre de bonnes demandes alors qu'un autre en reçoit trop peu).</p>	<p><i>Le Ministère devrait établir un système pour contrôler tous les fonds importants alloués aux musées.</i></p> <p>Des employés régionaux ou autres pourraient combler certains besoins en aiguillant les musées vers d'autres sources de financement, mais un système pourrait être mis en place pour améliorer la coordination de ces divers programmes et permettre également une affectation plus stratégique des crédits du PAM.</p> <p>Par exemple, une procédure pourrait être mise en place pour surveiller les demandes de subvention des musées pour tous les programmes (p. ex., une base de données ou un site intranet). Il s'agit d'un aspect du contexte et des résultats du PAM dont ne tient pas actuellement compte le CGRR.</p>
<p>Mieux comprendre le financement des musées et améliorer le développement des musées : Les besoins importants des musées en matière de financement et l'absence de consensus entre le Ministère et les musées à cet égard, ainsi que le rôle du gouvernement fédéral semblent indiquer qu'il faut établir de nouveaux mécanismes pour suivre et maximiser le financement accordé aux musées par tous les ordres de gouvernement et établir les priorités en mettant davantage l'accent sur la collaboration.</p>	<p><i>Des études doivent être entreprises pour mieux comprendre les habitudes de financement et pour obtenir des données plus à jour sur une base régulière afin de comprendre non seulement tous les programmes de financement de Patrimoine canadien, mais également des autres institutions fédérales, provinciales et territoriales. De plus, il faudrait amorcer avec d'autres partenaires de financement un dialogue sur cette question.</i></p> <p>Idéalement, cela contribuerait à positionner plus clairement le PAM et pourrait permettre de cibler les efforts, non seulement ceux du Ministère, mais de tous les partenaires clés visés par les musées canadiens.</p>



QUESTION/DISCUSSION	ORIENTATIONS FUTURES/RECOMMANDATIONS
<p>Amélioration des communications et harmonisation des objectifs du ministère du Patrimoine canadien et des musées : En général, les musées et le Ministère semblent avoir des opinions différentes sur ce que devrait être le PAM et ses clients, au bout du compte.</p> <p>Ces divergences d'opinions semblent être importantes et donnent à penser que depuis 1999 les responsables du PAM n'en ont pas bien expliqué les objectifs à la communauté muséale ni obtenu l'acceptation des changements apportés et sont susceptibles d'avoir aliéné une part considérable de cette communauté.</p> <p>Règle générale, ces divergences d'opinions semblent traduire un manque de communications – un manque de véritable dialogue – entre les responsables du programme et la communauté muséale.</p>	<p><i>Une stratégie doit être élaborée pour améliorer les communications et favoriser l'harmonisation de ces diverses opinions touchant les objectifs.</i></p> <p>En général, il importe d'améliorer les communications et d'établir une meilleure collaboration entre Patrimoine canadien et les musées (qui sont tous deux des partenaires clés chargés de combler les besoins des Canadiens en matière de patrimoine).</p> <p>On pourrait également envisager de nouvelles formes de gouvernance ou d'échange d'information pour le programme; par exemple, la mise sur pied de comités consultatifs, voire le développement de nouvelles formes de gouvernance comme la création d'un organisme indépendant chargé de l'administration du PAM.</p>
<p>Orientations futures : Bon nombre des suggestions formulées dans le présent rapport sont complexes et auraient avantage à être débattues par les partenaires clés du programme – le personnel régional du PAM, qui connaît le mieux l'exécution du programme – et les musées, qui connaissent leurs propres besoins en matière de patrimoine et ceux de la population canadienne.</p>	<p><i>Le Ministère devrait établir un processus de consultation avec son propre personnel et celui des musées pour établir les orientations futures à partir de la présente évaluation.</i></p> <p>Cela constituerait un bon point de départ pour améliorer les communications, ce dont le programme semble avoir grandement besoin.</p>



Appendice A : Questions d'évaluation et sources de données

Tableau A.1 Questions d'évaluation⁶⁵

Pertinence

- 1 Est-ce que les objectifs du PAM demeurent pertinents dans le contexte stratégique actuel?
- 1A Est-ce que les musées du Canada continuent d'avoir besoin d'une aide financière pour concevoir et présenter leurs expositions ou leurs produits à l'extérieur de leurs propres installations et d'une province à l'autre?
- 1B Est-ce que les organismes patrimoniaux autochtones continuent d'avoir besoin d'un soutien financier pour préserver et présenter le patrimoine culturel des peuples autochtones?
- 1C Est-ce que les musées du Canada continuent d'avoir besoin d'une aide financière pour développer et améliorer l'expertise et les normes professionnelles dans toutes les facettes des musées?
- 2 Si le PAM n'avait pas été mis en place au début des années 70, dans quelle mesure les activités muséales financées par ce programme auraient-elles quand même vu le jour?
- 3A Quels sont, à l'aube du 21^e siècle, les besoins actuels des Canadiens et Canadiennes au titre de la connaissance et de la compréhension de la diversité de leur patrimoine?
- 3B Quel rôle doit jouer le gouvernement fédéral pour répondre à ces besoins? Par exemple, est-ce qu'il devrait répertorier les diverses « collections d'importance nationale » du pays et fournir un soutien pour en assurer une gestion efficace?

Succès

- 4A Dans quelle mesure est-ce que les projets financés dans le cadre du PAM ont amené les Canadiens à mieux se connaître et se comprendre parce qu'ils avaient davantage accès à la diversité de leur patrimoine, à leur identité et à leurs récits et symboles? Plus particulièrement, par l'entremise de : (1) l'Initiative de diffusion nationale; et (2) le Fonds pour la circulation des expositions itinérantes?
- 4B Dans quelle mesure est-ce que les projets financés dans le cadre du PAM ont contribué à la préservation, la conservation et la présentation du patrimoine culturel des peuples autochtones du Canada? Plus particulièrement par le biais : (1) du financement d'études de faisabilité et d'autres études; et (2) du financement de partenariats entre des groupes ou des collectivités des Premières nations et des musées établis et d'autres projets?
- 4C Dans quelle mesure est-ce que les projets financés dans le cadre du PAM ont mené à une gestion plus efficace et une meilleure capacité à relever les nouveaux défis et à garantir la stabilité financière à long terme des musées du Canada en ce qui touche : (1) le perfectionnement professionnel des administrateurs, du personnel et des bénévoles; (2) la gestion efficace à long terme des collections; et (3) les études de planification et de faisabilité?

Conception et exécution du programme

- 5 Quels mécanismes de surveillance du rendement ont été mis en place pour mesurer le rendement du PAM? Quels rapports annuels ou quelles évaluations périodiques devraient être mis en œuvre?
- 6 Est-ce que le niveau de financement est approprié pour chacun des trois volets du PAM?
- 7 Globalement, dans quelle mesure la conception et l'exécution des trois volets du PAM sont-elles conformes aux objectifs du programme?
- 8 Plus précisément, est-ce que le PAM (ses trois volets) est conçu de façon appropriée pour rejoindre les établissements ciblés?

⁶⁵ Adapté de la demande de proposition.



- 9 Y a-t-il des éléments de conception et d'exécution qui entravent le succès du PAM : (1) nature des trois volets; (2) critères d'admissibilité; (3) examen par les pairs et par le personnel régional; (4) processus de budgétisation et de financement du PAM au ministère du Patrimoine canadien (programme/projets, régions/administration centrale); (5) structure de rapport; (6) autres? Quels sont-ils? Quels changements s'imposent?

Rentabilité et solutions de rechange

- 10 Est-ce que la méthode actuelle d'exécution du PAM est rentable? Comment se compare-t-elle à des programmes similaires (provinciaux, municipaux, internationaux)?
- 11 Quelles sont les solutions de rechange possibles en matière de conception et d'exécution?



Tableau A.2
Questions d'évaluation par source de données

Questions d'évaluation	Sondage auprès des demandeurs de 1999	Entrevues avec des informa-teurs clés	Sondage auprès des visiteurs	Sondage auprès des associa-tions muséales	Atelier régional	Études de cas	Dossier/ docu-menta-tion
A. Pertinence							
1. Est-ce que les objectifs du PAM demeurent pertinents dans le contexte stratégique actuel?		X	X	X	X	X	X
(a) Est-ce que les musées du Canada continuent d'avoir besoin d'une aide financière pour concevoir et présenter leurs expositions ou leurs produits à l'extérieur de leurs propres installations et d'une province à l'autre?	X	X	X	X	X	X	X
(b) Est-ce que les organismes patrimoniaux autochtones continuent d'avoir besoin d'un soutien financier pour préserver et présenter le patrimoine culturel des peuples autochtones?	X	X		X	X	X	X
(c) Est-ce que les musées du Canada continuent d'avoir besoin d'une aide financière pour développer et améliorer l'expertise et les normes professionnelles dans toutes les facettes des musées?	X	X		X	X	X	X
2. Si le PAM n'avait pas été mis en place au début des années 70, dans quelle mesure les activités muséales financées par ce programme auraient-elles quand même vu le jour?	X	X		X	X		X
3A. Quels sont, à l'aube du 21 ^e siècle, les besoins actuels des Canadiens et Canadiennes au titre de la connaissance et de la compréhension de la diversité de leur patrimoine?	X	X	X	X			X
3B. Quel rôle doit jouer le gouvernement fédéral pour répondre à ces besoins? Par exemple, est-ce qu'il devrait répertorier les diverses « collections d'importance nationale » du pays et fournir un soutien pour en assurer une gestion efficace?	X	X	X	X			X
B. Succès							
4A. Dans quelle mesure est-ce que les projets financés dans le cadre du PAM ont amené les Canadiens à mieux se connaître et se comprendre parce qu'ils avaient davantage accès à la diversité de leur patrimoine, à leur identité, et à leurs récits et symboles? Plus particulièrement, par l'entremise de : (1) l'Initiative de diffusion nationale; et (2) le Fonds pour la circulation des expositions itinérantes?	X	X		X	X	X	X
4B. Dans quelle mesure est-ce que les projets financés dans le cadre du PAM ont contribué à la préservation, la conservation et la présentation du patrimoine culturel des peuples autochtones du Canada? Plus particulièrement par le biais : (1) du financement d'études de faisabilité et d'autres études; et (2) du financement de partenariats entre des groupes ou des collectivités des Premières nations et des musées établis et d'autres projets?	X				X	X	X
4C. Dans quelle mesure est-ce que les projets financés dans le cadre du PAM ont mené à une gestion plus efficace et une meilleure capacité à relever les nouveaux défis et à garantir la stabilité financière à long terme des musées du Canada en ce qui touche : (1) le perfectionnement professionnel des administrateurs, du personnel et des bénévoles; (2) la gestion efficace à long terme des collections; et (3) les études de planification et de faisabilité?	X		X		X	X	X



Questions d'évaluation	Sondage auprès des demandeurs de 1999	Entrevues avec des informa-teurs clés	Sondage auprès des visiteurs	Sondage auprès des associations muséales	Atelier régional	Études de cas	Dossier/ documentation
C. Conception et exécution du programme							
5. Quels mécanismes de surveillance du rendement ont été mis en place pour mesurer le rendement du PAM? Quels rapports annuels ou quelles évaluations périodiques devraient être mis en œuvre?	X				X		X
6. Est-ce que le niveau de financement est approprié pour chacun des trois volets du PAM?	X	X		X	X		X
7. Globalement, dans quelle mesure la conception et l'exécution des trois volets du PAM sont-elles conformes aux objectifs du programme?	X	X		X	X	X	X
8. Plus précisément, est-ce que le PAM (ses trois volets) est conçu de façon appropriée pour rejoindre les établissements ciblés?	X	X		X	X		X
9. Y a-t-il des éléments de conception et d'exécution qui entravent le succès du PAM : (1) nature des trois volets; (2) critères d'admissibilité; (3) examen par les pairs et par le personnel régional; (4) processus de budgétisation et de financement du PAM au ministère du Patrimoine canadien (programme/projets, régions/administration centrale); (5) structure de rapport; (6) autres? Quels sont-ils? Quels changements s'imposent?	X	X		X	X	X	X
D. Rentabilité et solutions de rechange							
10. Est-ce que la méthode actuelle d'exécution du PAM est rentable? Comment se compare-t-elle à des programmes similaires (provinciaux, municipaux, internationaux)?	X	X		X	X		X
11. Quelles sont les solutions de rechange possibles en matière de conception et d'exécution?	X	X		X	X		X



Questions d'évaluation	Sondage auprès des deman-deurs en 1999	Entrevues avec des informa-teurs clés	Sondage auprès des visiteurs	Sondage auprès des associations muséales	Atelier régional	Études de cas	Dossier/ docu-men-tation
Autres données et indicateurs							
Demands de financement du PAM pour la période prévue en 1999 : – Nombre de demandes présentées par volet dans la période prévue en 1999 – Nombre de demandes entièrement financées par volet pour la période prévue en 1999 – Nombre de demandes partiellement financées par volet pour la période prévue en 1999 – Nombre de demandes non financées par volet pour la période prévue en 1999	X						
Indicateurs de rendement :	X						
Sources de financement :						X	
Mesure du cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats							
Satisfaction des visiteurs			X				
Sensibilisation accrue au patrimoine canadien			X				
Sensibilisation accrue au patrimoine autochtone			X				
Mesures supplémentaires							
Pourcentage des visiteurs ayant vu une exposition du PAM			X				
Profil des visiteurs			X				
Connaissance de la propriété de l'exposition			X				
Connaissance de la source de financement de l'exposition			X				



Appendice B : Notes supplémentaires sur la méthodologie et les contraintes en matière de données

Sondage auprès des demandeurs du PAM de 1999 : Les sommaires statistiques présentés ci-dessous reposent sur 166 questionnaires dûment remplis (un taux de réponse de plus de 80 p. 100). L'échantillon des demandeurs représente une partie importante de tous les demandeurs pour 1999 et devrait donc être très fiable. Toutefois, le nombre de répondants qui ont obtenu un financement dans le cadre du volet Développement des musées autochtones est faible. Aucune ventilation ou évaluation par région n'a été possible, car les échantillons étaient trop petits pour permettre de tirer des conclusions fiables au plan statistique pour ce qui est des différences.

Caractéristiques des établissements : Comme l'indique le Tableau B.1, 70,3 p. 100 des répondants étaient des responsables de musée, 24,2 p. 100 des responsables de galeries d'art et 17 p. 100 des responsables de sites historiques, et un large éventail d'autres types d'organismes ont également rempli le questionnaire. La majorité de ces établissements se classent eux-mêmes comme des organismes non gouvernementaux ou des associations sans but lucratif. La grande majorité des répondants avaient des expositions liées à leur histoire (63,3 p. 100) ou au secteur des arts (48,8 p. 100) et 19 p. 100 concernait la culture autochtone, les sciences et la nature et environ 26 p. 100 « d'autres » secteurs d'activités.

Tableau B.1 Caractéristiques des répondants

Description des organismes et de leur corps administratif en 1999⁶⁶ :

Type d'organisme		Gouvernance	
70,3 %	Musée	6,7 %	Secteur provincial
24,2	Galerie d'art	12,2	Secteur municipal
2,4	Centre scientifique	3,0	Première nation
17,0	Site historique	3,7	Secteur éducatif (p. ex. une université)
13,9	Centre d'exposition	1,2	Organisme religieux
2,4	Écomusée	64,0	Organisme non gouvernemental ou sans but lucratif
1,2	Association muséale nationale	2,4	Autre organisme autochtone
6,7	Association muséale territoriale ou provinciale	4,9	Autres
15,2	Autres		

Principaux domaines d'activités des organismes en 1999⁶⁷ :

63,3 %	Histoire
48,8	Arts
18,7	Culture autochtone
25,9	Autres
18,7	Nature
19,3	Sciences

⁶⁶ Les pourcentages peuvent totaliser plus de 100 p. 100, car les répondants pouvaient cocher « cocher toutes les cases qui s'appliquent ».

⁶⁷ Les pourcentages peuvent totaliser plus de 100 p. 100, car les répondants pouvaient cocher « cocher toutes les cases qui s'appliquent ».



Caractéristiques statistiques des demandeurs du PAM : Comme l'indique le Tableau B.2 ci-dessous, le segment le plus important des répondants (41,8 p. 100) disposait de budgets annuels allant de 100 000 \$ à 500 000 \$. La majorité (64,2 p. 100) avaient moins de 10 employés à temps plein, mais plus de 60 p. 100 des musées comptaient plus de 20 bénévoles. Le nombre moyen de visiteurs était de 20 000 par année.

Tableau B.2 Données statistiques des musées

Meilleures estimations des organismes pour chacun des éléments suivants en 1999 :

Budget d'exploitation annuel (année financière 1998-1999) :

Moins de 100 000 \$	15,8 % des répondants
100 000 – 499 999	41,8
500 000 – 999 999	12,7
1 million \$ ou plus	ou 29,7
Moyenne	375 000 \$/année

Nombre d'équivalents temps plein (ETP)⁶⁸ :

2 ou moins	27,7% des répondants
3 – 9	36,5
10 – 19	13,8
20 – 99	17,0
100 ou plus	5,0
Moyenne	5 ETP

Nombre de bénévoles :

2 ou moins	12,5 % des répondants
3 – 9	15,6
10 – 19	9,4
20 – 99	40,0
100 ou plus	22,5
Moyenne	30 bénévoles

Nombre de visiteurs par année :

Moins de 10 000	22,2 % des répondants
10 000 – 19 999	27,1
20 000 – 49 999	23,6
50 000 – 99 999	10,4
100 000 ou plus	16,7
Moyenne	20 000 visiteurs

⁶⁸ EPT = total des heures des employés par semaine divisé par le nombre d'heures habituellement travaillées par un employé à temps plein dans un organisme.

Expositions itinérantes : Vingt-six expositions ont fait l'objet d'un examen dans le cadre du sondage auprès des visiteurs (de plus amples renseignements sont fournis au Tableau B.3 à la page suivante). Trois avaient lieu en Colombie-Britannique, cinq en Alberta, une en Saskatchewan, une au Manitoba, quatre en Ontario, quatre dans la région de la capitale nationale, cinq au Québec, deux au Nouveau-Brunswick et une à Terre-Neuve. Les thèmes des expositions étaient : 14 expositions sur le patrimoine ou l'histoire, trois expositions multiculturelles, trois expositions autochtones, trois expositions sur les sciences et la technologie, deux expositions d'art et une exposition sur les droits de la personne.

Données démographiques des visiteurs : Des 723 visiteurs qui ont répondu au questionnaire, 18 p. 100 étaient âgés de 25 ans ou moins, 17,7 p. 100 de 26 à 35 ans, 17,1 p. 100 de 36 à 45 ans, 20,8 p. 100 de 46 à 55 ans et 26,5 p. 100 de 56 ans ou plus. Soixante-quinze pour cent des répondants donnaient l'anglais comme langue maternelle, 16 p. 100 le français et 9 p. 100 une autre langue. Les répondants fréquentaient souvent les musées indiquant qu'en moyenne ils visitaient un musée canadien 6,5 fois par année.

Le tiers environ des répondants (31,3 %) savaient que l'exposition avait bénéficié d'un financement du gouvernement fédéral et plus de 90 p. 100 d'entre eux estimaient qu'il est approprié que le gouvernement du Canada fournisse un financement pour le type d'exposition qu'ils venaient juste de voir.

SONDAGE AUPRÈS DES ASSOCIATIONS MUSÉALES : Six associations muséales ont répondu au questionnaire dont les résultats sont incorporés à l'analyse des Sections 4 à 7.



Tableau B.3
Sondage auprès des visiteurs
Expositions itinérantes évaluées

Nom de l'exposition itinérante	Endroit où les questionnaires ont été recueillis
Billy's Vision	Walter Phillips Gallery, Banff, Alb.
Matting Season : Hooked Rugs of the Grenfell Mission	Red Deer and District Museum, Red Deer, Alb.
Toy Soldiers : Playing for Keeps	The Fort : Museum of the Northwest Mounted Police, Fort MacLeod, Alb.
Sacred Arts of Tibet	Whyte Museum of the Canadian Rockies, Banff, Alb.
Nitsitapiisinni : The Blackfoot Way of Life	Glenbow Museum, Calgary, Alb.
Re-Shaping Memory, Owning History : Through the Lens of the Japanese Canadian Redress	Japanese Canadian National Museum, Burnaby, C.-B.
St. Roch	Maritime Museum of B.C., Victoria, C.-B.
Kimonos of the Geisha Ichimaru	Art Gallery of Greater Victoria, Victoria, C.-B.
WWI Journals of Fred Strickland	Moose Jaw Museum, Moose Jaw, Sask.
The Mark of Time	Saint Boniface Museum, Winnipeg, MB
Marian Dale Scott	Art Gallery of Windsor, Windsor, Ont.
Mohawk Ideals, Victorian Values : Oronhyatekha, M.D.	Woodland Cultural Centre, Brantford, Ont.
My Name is Nanuq	St. Catharines Museum, St. Catharines, Ont.
Diana Thornycroft : The Body, Its Lesson-Camouflage	Agnes Etherington Art Centre, Kingston, Ont.
Lifelines (quatre expositions financées par le PAM)*	Musée canadien des civilisations, Hull, Qc
Le magnesium, métal de l'avenir	Musée Bombardier, Valcourt, Qc
Le grand cercle : Premier contact. Les Vikings et les Skraelings à Terre-Neuve et au Labrador	McCord Museum of Canadian History, Montréal, Qc
Les Sciences de la Mer	Musée Régional de Rimouski, Rimouski, Qc
Jerry Pethick : Drawing Room	Musée Régional de Rimouski, Rimouski, Qc
Plus Que Parfaites	Centre d'histoire de Montréal, Qc
Stolen Dreams : Portraits of the World's Working Children	New Brunswick Museum, Saint John, N.-B.
Our Place in Space	Moncton Museum, Moncton, N.-B.
National Furniture Exhibition, Terre-Neuve	Arts and Culture Centre, St. John's, T.-N.

* Cette exposition rassemblait quatre expositions distinctes de diverses régions des provinces atlantiques.

Tableau B.4 Études de cas

-
- **Un projet ADN du Canada central** : Il s'agissait d'un partenariat entre quatre musées « communautaires de taille moyenne visant à organiser quatre expositions itinérantes de qualité, à faible coût, destinés à des musées communautaires du Canada et à améliorer les compétences professionnelles du personnel.
 - **Un projet ADN dans l'Ouest du Canada** : Cette exposition a été conçue comme une exposition itinérante internationale et de classe mondiale et illustre les 16 tribus d'une Première nation qui ont participé pendant longtemps à la chasse à la baleine. Le thème central de l'exposition était : « L'idée que les nations elles-mêmes participeraient directement à l'histoire racontée par l'exposition itinérante. »
 - **Un projet ADN au Canada central** : Cette exposition visait les recherches et la production des œuvres d'un artiste et à démontrer son intégration innovatrice de la sculpture et de l'architecture. Un catalogue et du matériel de promotion figuraient dans les coûts du projet.
 - **Un projet DMA dans l'Est du Canada** : Cette exposition comportait deux phases : (1) une exposition itinérante de photographies illustrant la vie des Autochtones d'une région avant la centralisation; et (2) la création d'un catalogue de l'exposition.
 - **Un projet DMA au Canada central** : Cette exposition visait à raconter l'histoire des peuples autochtones : qui ils sont, comment ils en sont venus à se retrouver là et des aspects de leur culture. Le projet visait à démontrer la continuité de la vie à partir des temps anciens comme base des valeurs contemporaines; à communiquer l'importance des traditions orales; à communiquer ces concepts de sorte qu'ils soient accessibles à tous les visiteurs, et de donner à la collectivité l'occasion de participer au développement, au contenu et à l'organisation de l'exposition.
 - **Un projet DMA dans le nord du Canada** : Cette exposition avait pour objectif la création de deux répliques d'une hutte du 19^e siècle. Les partenaires du projet comprenaient un conseil de services communautaires, une école secondaire, un conseil de traité et le musée. Dans le cadre d'un programme de mentorat, des jeunes travaillaient avec les anciens à la construction des répliques.
 - **Un projet DO du Canada central** : Ce projet impliquait une étude de la faisabilité du réaménagement de l'espace du musée pour créer une aire éducative, en collaboration avec des écoles de la collectivité.
 - **Un projet DO du Canada central** : Le projet consistait à rendre une collection accessible au grand public et aux chercheurs de musées qui s'intéressent à l'art canadien, par Internet, étant donné que l'éducation est au centre de la raison d'être du musée.
 - **Un projet DO du Canada central** : Ce projet prévoyait le développement d'outils pour la sollicitation de contributions importantes et de dons planifiés. Il comportait trois phases : recherche, informatisation et promotion.
 - **Un projet DO du Canada central** : La première phase de ce projet visait la recherche et la production d'une exposition des œuvres d'un artiste et avait pour but de mieux faire connaître ses œuvres à la population canadienne. La deuxième phase impliquait la circulation de l'exposition dans au moins trois régions.
 - **Un projet DO du Canada central** : Ce projet prévoyait l'installation d'un système d'entreposage compact, mobile et de haute densité destiné aux artefacts du musée pour y ranger sa collection sans cesse croissante et augmenter la durée d'utilisation des installations pour s'assurer de répondre aux besoins de la collectivité au cours du 21^e siècle.
 - **Un projet DO du Canada atlantique** : Ce projet a été mis sur pied pour combler les nouveaux besoins de la communauté muséale en élargissant son auditoire traditionnel pour renforcer les liens du secteur patrimonial au sein de la province et à l'extérieur. Le projet était conçu de façon à contribuer à la mise en œuvre du programme de base de l'association et à permettre à ses membres d'y prendre part.
-



Appendice C : Liste des informateurs clés et des participants à l'atelier

Organisations muséales

M. Charles Arnold, directeur, Prince of Wales Northern Heritage Centre.

M^{me} Marie Émond, directrice des expositions, Pointe à Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal.

M. Tom Hill, directeur général, Woodland Cultural Centre.

M. Douglas Leonard, directeur général, Whyte Museum of the Canadian Rockies.

M. James Marchbank, président-directeur général, Science North Foundation.

M. John McAvity, directeur général, Association des musées canadiens.

M. Bernard Riordon, directeur et PDG, Art Gallery of Nova Scotia.

Ministère du Patrimoine canadien

M. Roger Baird, agent principal de programme, Programme d'aide aux musées, ministère du Patrimoine canadien.

M^{me} Arlette Blanchet, conseillère principale – Musées, ministère du Patrimoine canadien (Québec).

M. Ronal Bourgeois, directeur, Questions stratégiques, Direction générale de la politique du patrimoine, ministère du Patrimoine canadien.

M. Mark O'Neill, directeur intérimaire, Direction des biens culturels, Direction générale de la politique du patrimoine, ministère du Patrimoine canadien (jusqu'en septembre 2001).

M^{me} Eileen Sarkar, sous-ministre adjointe, Arts et patrimoine, ministère du Patrimoine canadien.

Consultants régionaux de Patrimoine canadien (atelier des consultants régionaux)

M^{me} Ghislaine Alexandre (Québec); M^{me} Eve Bardou (Québec); M^{me} Michelle Beitel (Saskatchewan); M^{me} Arlette Blanchet (Québec); M. Denis Greenall (Ontario); M^{me} Kimberley Jones (Ontario); M^{me} Mireille Lamontagne (Prairies/régions du Nord); M^{me} France Lévesque (Québec); M^{me} Tracy Marsh (Ontario); M^{me} Jeanette Monk (Ontario); M^{me} Philippa Syme (Colombie-Britannique); et M. Paul Thériault (Atlantique).



Appendice D : Documentation, bases de données, documents et sites Web examinés

Rapports et documents

- Boylan, P. « Museums 2000 and the future of museums » dans Patrick Boylan (ed) *Museums 2000 : Politics, people, professionals and profit*, 1992.
- Cameron, Christina. « Cultural Tourism : Landmine or Goldmine? » (<http://crm.cr.nps.gov/archive/17-3/17-3-15.pdf>).
- Direction générale de l'examen ministériel, Patrimoine canadien, Examen du Programme d'aide aux musées : Rapport final, Ernst & Young et N.L. Hushion and Associates, 1994.
- Direction générale de l'examen ministériel, Patrimoine canadien, Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats pour le Programme d'aide aux musées (juillet 2001).
- Franco Mastroddi, « Electronic publishing trends and advances » (<http://academia.darmstadt.gmd.de/sweden/mastroddi.html>) (1997).
- Griffin et Abraham, « Management of Museums in the 1990s : Governments and Organizational Reform » dans Kevin Moore (ed) *Management in Museums*, 1999.
- Direction générale de la politique du patrimoine, Patrimoine canadien. Les Canadiens et leur patrimoine - certaines tendances, questions et idées : un dialogue sur le patrimoine au 21^e siècle. Octobre 2001.
- Perot, Paul. « Profits and Museums » dans « Museums 2000 and the future of museums » dans Patrick Boylan (ed) *Museums 2000 : Politics, people, professionals and profit*, 1992.
- San Roman, Lorena. « Politics and the role of museums in the rescue of identity » dans Patrick Boylan (ed) *Museums 2000 : Politics, people, professionals and profit*, 1992.

Sites Web et autres sources de données

- <http://www.cee.ca/index.html> (adresse URL pour le Centre d'échange d'expositions).
- http://www.chin.gc.ca/Museums/Cma/e_cma.html (Répertoire officiel de l'Association des musées canadiens).
- http://www.virtualmuseum.ca/English/Museum/index_flash.html (Musée virtuel du Canada – Trouver un musée).
- <http://www.cee.ca/> (Centre d'échange d'expositions).
- <http://www.cee.ca/english/exhibitions/default.html>
- http://daryl.chin.gc.ca:8000/BASIS/cee/www/ins_browse/SAC?T=I&F=institution_name.
- Patrimoine canadien, base de données administrative du PAM, MAPbyProv72-00.xls.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Appendice E : Matériel d'enquête



Sondage auprès des demandeurs du PAM de 1999

Une évaluation du Programme d'aide aux musées pour le ministère du Patrimoine
canadien

a/s SPR Associates Inc., 275 rue Slater, Ottawa (Ontario) et 45 rue Granby, Toronto (Ontario) 1 800 267-6251

OBJET DE CE SONDAGE : Ce sondage est une importante composante de l'évaluation du Programme d'aide aux musées (PAM) qui est présentement en cours. Ce sondage est administré auprès des musées afin de recueillir des données, de l'information et les opinions des professionnels des musées qui ont fait une demande de financement auprès du PAM à l'automne 1999. Toutes les réponses au sondage seront traitées dans la plus grande confidentialité et ne seront vues que par la firme d'experts-conseils qui mène ce sondage pour le Ministère, SPR Associates de Toronto (voir www.spr.ca pour obtenir l'information sur SPR). Les réponses individuelles qui auront été reçues des organisations ne seront pas communiquées dans le rapport final, lequel ne comportera que des sommaires anonymes et statistiques.

OBJECTIF VISÉ PAR L'ÉVALUATION : L'objectif de l'évaluation du Programme d'aide aux musées est d'évaluer le programme en fonction du maintien de sa pertinence, de ses succès (les résultats à court terme et les impacts à long terme); la pertinence de sa conception, l'efficacité de sa mise en oeuvre, sa rentabilité et ses solutions de rechange au programme.

QUI DEVRAIT COMPLÉTER CE SONDAGE : Le sondage devrait être complété par la ou les personne(s) ou leurs successeurs qui connaissent le mieux les besoins de votre organisation par rapport au PAM, aux demandes de 1999 auprès du PAM et à l'utilisation du financement dans l'organisation.

INSTRUCTIONS : Veuillez répondre à chaque question en cochant ou en encerclant la case appropriée ou en écrivant votre réponse. Nous estimons à environ 30 minutes le temps nécessaire pour compléter ce sondage. Le sondage complété peut être retourné par télécopieur au 1-877-518-9958 ou au (416) 977-7747 (si vous êtes dans la région de Toronto) ou encore par la poste dans l'enveloppe pré-affranchie ci-jointe.

NOTE : Dans ce sondage, le terme "votre organisation" indique le musée, l'association ou l'organisation qui a fait une demande de financement auprès du PAM à l'automne 1999.

A. Au sujet de votre organisation

1. Veuillez cocher les cases qui décrivent le mieux votre organisation et instances dirigeantes en 1999 :

Type d'organisation

(COCHEZ TOUTES LES CASES QUI S'APPLIQUENT)

- Musée
- Galerie d'arts
- Centre scientifique
- Lieu historique
- Centre d'exposition
- Écomusée
- gouvernementale
- Association muséale nationale
- Association muséale provinciale/territoriale
- Autre (préciser) : _____

Instances dirigeantes

(COCHEZ TOUTES LES CASES QUI S'APPLIQUENT)

- Secteur provincial
- Secteur municipal
- Premières-Nations
- Secteur de l'éducation (p.ex. une université)
- Organisation religieuse
- Organisme à but non lucratif ou non
- Autre organisme autochtone
- Autre (préciser) :

2. Quels ont été les principaux secteurs d'activité de votre organisation en 1999 ?

(COCHEZ TOUTES LES CASES QUI S'APPLIQUENT)

- Culture autochtone
- Nature
- Sciences
- Arts
- Histoire
- Autre (préciser) : _____



3. En 1999, quelle était la taille approximative de votre organisation en termes de chacun des aspects suivants ?
- (a) Budget d'opérations annuel (année financière 1998/99) : _____ \$
- (b) Le nombre d'employés (équivalents à temps plein) : _____ (ETP = Total des heures travaillées par semaine divisé par le nombre d'heures normalement travaillées par un employé à temps plein dans votre organisation)
- (c) Nombre de bénévoles : _____ (INSCRIRE "0" SI AUCUN)
- (d) Nombre de visiteurs par année : _____ OU Sans objet



B. Les volets du PAM

4. Veuillez préciser votre satisfaction quant à chacun des aspects suivants du PAM. (Encercler un nombre sur une échelle de 1 à 5 où "1" = Pas satisfait du tout et "5" = Très Satisfait, ou "NSP" si vous ne savez pas ou encore "CI" pour connaissances insuffisantes (p.ex. si vous ne connaissez pas du tout ce volet.)

		Pas Satisfait Du Tout					Très Satisfait				
Le PAM en général :											
	(a) Le processus de demande en général	1	2	3	4	5					
	NSP CI										
NSP	(b) L'aide fournie par le personnel du ministère du Patrimoine canadien	1	2	3	4	5					
	CI										
	(c) Le processus de révision par les pairs	1	2	3	4	5					
	NSP CI										
	(d) Le processus de révision régionale du ministère	1	2	3	4	5					
	NSP CI										
	(e) La durée du processus d'approbation, la communication opportune des décisions	1	2	3	4	5					
	NSP CI										
Le volet Accès et Diffusion nationale :											
<u>Diffusion nationale</u> (option de ce volet)											
	(f) Les types de projet admissibles (critères d'admissibilité)	1	2	3	4	5					
	NSP CI										
	(g) Les critères d'évaluation de cette option	1	2	3	4	5					
	NSP CI										
	(h) Le niveau de financement disponible pour les projets individuels	1	2	3	4	5					
	NSP CI										
	(i) Les coûts associés à la préparation des propositions pour les musées (temps du personnel, coûts)	1	2	3	4	5					
	NSP CI										
<u>Aide financière pour la circulation des expositions</u> (option de ce volet)											
	(j) Les types de projet admissibles (critères d'admissibilité)	1	2	3	4	5					
	NSP CI										
	(k) Les critères d'évaluation de cette option	1	2	3	4	5					
	NSP CI										
	(l) Le niveau de financement disponible pour les projets individuels	1	2	3	4	5					
	NSP CI										
	(m) Les coûts associés à la préparation des propositions pour les musées (temps du personnel, coûts)	1	2	3	4	5					
	NSP CI										
Le volet Développement des musées autochtones :											
	(n) Les types de projet admissibles (critères d'admissibilité)	1	2	3	4	5					
	NSP CI										
	(o) Les critères d'évaluation de ce volet	1	2	3	4	5					
	NSP CI										
	(p) Le niveau de financement disponible pour les projets individuels	1	2	3	4	5					
	NSP CI										
	(q) Les coûts associés à la préparation des propositions pour les musées (temps du personnel, coûts)	1	2	3	4	5					
	NSP CI										

Le volet Développement organisationnel :



- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| (r) Les types de projet admissibles (critères d'admissibilité)
NSP CI | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (s) Les critères d'évaluation de ce volet
NSP CI | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (t) Le niveau de financement disponible pour les projets individuels
NSP CI | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (u) Les coûts associés à la préparation des propositions pour les musées (temps du personnel, coûts)
NSP CI | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
5. Quelles améliorations, le cas échéant, recommanderiez-vous au PAM en fonction du programme en général ou de l'un ou l'autre de ses volets ou options ? (Veuillez préciser le volet ou l'option auquel vos commentaires s'appliquent. N'hésitez pas à ajouter des pages au besoin.)



C. Au sujet de votre(vos) demande(s) auprès du PAM en 1999

6. Combien de demandes auprès du PAM avez-vous faites à l'automne 1999 ? _____

Compléter une case ci-dessous pour chaque demande que vous avez faite au PAM à l'automne 1999.

(Veuillez copier cette page et la joindre au sondage si vous avez fait plus de 3 demandes)

7. Quel était le nom du projet ? _____

a) La demande était-elle dans le cadre du volet : Accès et Diffusion nationale ⇒ Diffusion nationale
des expositions Aide pour la circulation

Développement des musées autochtones
 Développement organisationnel

b) La demande a-t-elle été approuvée ? Oui, en entier
 Oui, en partie
 Non

c) (SI REFUSÉE)
Le projet a-t-il été : Annulé (**PASSER À LA Q.8**)
 Remis à plus tard
 Réduit
 Mis en oeuvre

d) (SI MIS EN OEUVRE)
Le projet a-t-il réussi ? Oui, complètement
 Oui, en partie
 Non
 Ne sais pas

(PASSER À LA Q.8)

e. Sur quoi basez-vous votre évaluation du degré de succès du projet ?

8. Quel était le nom du projet ? _____

a) La demande était-elle dans le cadre du volet : Accès et Diffusion nationale ⇒ Diffusion nationale
des expositions Aide pour la circulation

Développement des musées autochtones
 Développement organisationnel

b) La demande a-t-elle été approuvée ? Oui, en entier
 Oui, en partie
 Non

c) (SI REFUSÉE)
Le projet a-t-il été : Annulé (**PASSER À LA Q.9**)
 Remis à plus tard
 Réduit
 Mis en oeuvre

d) (SI MIS EN OEUVRE)
Le projet a-t-il réussi ? Oui, complètement
 Oui, en partie
 Non
 Ne sais pas

(PASSER À LA Q.9)

e) Sur quoi basez-vous votre évaluation du degré de succès du projet ?

9. Quel était le nom du projet ? _____

a) La demande était-elle dans le cadre du volet : Accès et Diffusion nationale ⇒ Diffusion nationale
des expositions Aide pour la circulation

Développement des musées autochtones
 Développement organisationnel

b) La demande a-t-elle été approuvée ? Oui, en entier

c) (SI REFUSÉE)
Le projet a-t-il été : Annulé (**PASSER À LA Q.10**)

d) (SI MIS EN OEUVRE)
Le projet a-t-il réussi ? Oui, complètement



Oui en partie

Remis à plus tard

Oui en partie

Mis en oeuvre

Ne sais pas

(PASSER À LA Q.10)

e) Sur quoi basez-vous votre évaluation du degré de succès du projet ?



D. Objectifs du PAM

10. Du point de vue de votre organisation, dans quelle mesure le PAM a-t-il atteint ses objectifs ? (Encercler un nombre pour chacun où "1" = Pas du Tout et "5" = En Grande Partie, ou encercler "NSP".)

	Pas Du Tout					En Grande Partie				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(a) L'option Diffusion nationale permet aux Canadiens et Canadiennes de mieux se connaître et se comprendre grâce à un accès amélioré NSP à la diversité de leur patrimoine, identité, histoire et symboles										
(b) L'option Aide financière pour la circulation des expositions permet aux Canadiens et Canadiennes de mieux se connaître et se comprendre grâce à un accès amélioré à la diversité de leur NSP patrimoine, identité, histoire et symboles										
(c) Le PAM contribue à la rétention, la préservation, la conservation et la présentation du patrimoine culturel des peuples autochtones NSP du Canada										
(d) Le PAM aide les communautés et les groupes autochtones à développer des partenariats avec des musées réputés et pour NSP d'autres projets										
(e) L'aide financière du PAM aide les musées en matière de développement professionnel du personnel, des bénévoles et NSP des administrateurs										
(f) L'aide financière du PAM contribue au développement des musées par le biais d'études de planification et de faisabilité NSP										
(g) Le PAM a contribué au développement des musées canadiens depuis les années 70 NSP										
(h) Le PAM aide à la gestion efficace et à long terme des collections NSP										

11. Dans quelle mesure est-ce important que le gouvernement fédéral aide les musées et autres organisations périphériques à mener chacune des activités ci-dessous ? (Encercler un nombre pour chacun où "1" = Sans Aucune Importance et "5" = Très Important, ou encercler "NSP".)

	Sans Aucune Importance					Très Important				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(a) La circulation d'expositions entre les provinces NSP										
(b) La préservation et la présentation des cultures autochtones NSP										
(c) Les expositions qui contribuent à la mise en valeur des nombreuses cultures du Canada NSP										
(d) La préservation et la conservation du patrimoine culturel du Canada NSP										



(e) La préservation et la conservation du patrimoine scientifique et technologique du Canada NSP	1	2	3	4	5
(f) La préservation et la conservation du patrimoine naturel du Canada NSP	1	2	3	4	5
(g) La prestation d'aide pour une gestion efficace des collections NSP	1	2	3	4	5
(h) Le développement et le rehaussement des normes professionnelles et de l'expertise					
(i) Le développement d'activités de programmation publique NSP	1	2	3	4	5
(j) Le développement des musées du Canada en général NSP	1	2	3	4	5
(k) L'identification et le soutien aux "collections d'importance nationale" à travers le pays NSP	1	2	3	4	5
(l) Autre (préciser) : _____	1	2	3	4	5



12. Si on tient compte de la rapidité des changements sociaux et technologiques au 21^{ième} siècle, y a-t-il autre chose que le gouvernement du Canada devrait faire, par l'entremise du PAM, pour améliorer les connaissances et la compréhension des Canadiens et Canadiennes de la diversité de leur patrimoine canadien. Si oui, veuillez expliquer votre réponse.
13. Y a-t-il d'autres façons par lesquelles le gouvernement canadien pourrait aider et supporter les musées? Si oui, veuillez expliquer votre réponse.
14. N'hésitez pas à fournir tout commentaire ou suggestion additionnel à propos du PAM (ajouter des pages au besoin).

E. Information aux fins de suivi

L'information ci-dessous vous est demandée au cas où nous aurions besoin de clarifier vos réponses. Cette information nous permettra aussi d'enregistrer votre participation et ainsi, d'éviter les rappels. **La confidentialité de toute l'information est garantie.** Ces informations ne seront vues que par les membres de l'équipe de recherche de SPR Associates et seront détruites à la conclusion de cette étude.

Nom : _____ Poste/Responsabilité : _____

Organisation : _____ Adresse : _____

Téléphone : _____ Télécopieur : _____ Courriel : _____

Nous vous remercions de votre assistance

***Veuillez retourner le sondage complété par télécopieur au 1-877-518-9958
ou au 416-977-7747 (dans la région de Toronto) ou par la poste dans l'enveloppe pré-affranchie fournie***



Sondage auprès des visiteurs

Une étude du ministère du Patrimoine canadien

a/s SPR Associates Inc., 275, rue Slater, Ottawa (Ontario) et 45, rue Granby, Toronto (Ontario) 1-800-267-6251

Le gouvernement du Canada mène un sondage afin de voir comment les musées répondent aux besoins des Canadiens et Canadiennes concernant leur patrimoine culturel et naturel. Le sondage aidera aussi à déterminer comment le gouvernement canadien peut aider les Canadiens et Canadiennes à comprendre ce patrimoine. Le ministère du Patrimoine canadien procède présentement à l'évaluation du Programme d'aide aux musées qui fournit un appui financier aux musées non fédéraux pour le transport d'expositions d'une province ou territoire à un autre ainsi que pour d'autres activités muséales. Prendriez-vous quelques minutes pour compléter ce sondage ? Toutes vos réponses seront traitées de façon confidentielle. (This survey is also available in English.)

Habitez-vous au Canada? Oui ⇨ (VEUILLEZ COMPLÉTER CE SONDEGE)
 Non, je suis un touriste en visite au Canada ⇨ (NE PAS COMPLÉTER CE SONDEGE, veuillez le remettre au chercheur)

1. Lors de votre visite aujourd'hui, avez-vous vu l'exposition :

Re-shaping Memory, Owning History: Through the Lens of the Japanese Canadian Redress

- Oui ⇨ (VEUILLEZ COMPLÉTER L'ESPACE OMBRAGÉ CI-DESSOUS)
 Non ⇨ (PASSEZ À LA QUESTION 7 À L'ENDOS DE CETTE PAGE)

Veillez prendre note que les questions 2 à 6 portent uniquement sur l'exposition Re-shaping Memory, Owning History: Through the Lens of the Japanese Canadian Redress. Veillez répondre à ces questions en vous basant sur cette exposition et NON PAS SUR VOTRE VISITE DANS SON ENSEMBLE.

2. Veillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les énoncés suivants : (Encerclez un chiffre sur une échelle de 1 à 5 où "1"= Tout à fait en désaccord et "5"= Tout à fait d'accord ou "SO" = sans objet.)

fait	Tout à fait en désaccord			Tout à d'accord	
	1	2	3	4	5
(a) Cette exposition m'a plu	1 SO	2	3	4	5
(b) J'ai développé une meilleure compréhension du sujet, de la culture ou de la région présentés dans l'exposition	1 SO	2	3	4	5
(c) J'ai approfondi mes connaissances et ma compréhension de l'histoire du Canada ou de son patrimoine	1 SO	2	3	4	5
(d) Je recommanderais cette exposition à un(e) ami(e)	1 SO	2	3	4	5
(e) La sélection des objets présentés dans cette exposition m'a plu	1 SO	2	3	4	5
(f) La variété dans la présentation de cette exposition m'a plu (p.ex. films, sons, photographies, ordinateurs)	1 SO	2	3	4	5

3.(a) Y a-t-il un élément particulier de cette exposition qui vous a plu ? Si oui, veuillez expliquer ci-dessous.



2. (b) Mentionnez 4 à 6 aspects particuliers de cette exposition qui vous ont plu ? Si oui, veuillez expliquer ci-dessous

4. Dans l'ensemble, quelle cote attribueriez-vous à cette l'exposition ?

- Très médiocre Faible Moyenne/Passable Bonne Excellente

5. Saviez-vous que cette exposition a été financée par le gouvernement canadien ? Oui Non

6. Selon vous, l'aide financière accordée par le gouvernement du Canada à des expositions comme celle-ci est-elle une bonne idée?

- Oui Non Ne sais pas

 **Veillez tourner la page et compléter le verso de ce sondage**



7. Portons maintenant notre attention sur les musées en général. Dans quelle mesure estimez-vous qu'il est important que le gouvernement du Canada fournisse un appui financier aux musées pour l'un ou l'autre des aspects suivants ? (Encerclez un chiffre sur une échelle de 1 à 5 où "1" = Sans aucune importance et "5" = Très important, ou "NSP" = Ne sais pas.)

	Sans aucune importance Important					Très
	1	2	3	4	5	
(a) La circulation des expositions entre les provinces et les territoires NSP	1	2	3	4	5	
(b) La préservation et la présentation des cultures autochtones NSP	1	2	3	4	5	
(c) La présentation et la compréhension des nombreuses cultures du Canada NSP	1	2	3	4	5	
(d) La préservation du patrimoine culturel du Canada, y compris de son patrimoine scientifique et technologique NSP	1	2	3	4	5	
(e) La préservation du patrimoine naturel du Canada (environnement physique etc.) NSP	1	2	3	4	5	
(f) La présentation des collections d'importance nationale NSP	1	2	3	4	5	
(g) Le développement des musées du Canada en général NSP	1	2	3	4	5	

8. Quelle importance accordez-vous personnellement aux différents types d'exposition suivants ? (Encerclez un chiffre sur une échelle de 1 à 5 où "1" = Sans aucune importance et "5" = Très important ou "NSP" = Ne sais pas.)

	Sans aucune importance Important					Très
	1	2	3	4	5	
(a) Les expositions en provenance d'autres provinces et territoires NSP	1	2	3	4	5	
(b) Les expositions sur le patrimoine culturel du Canada NSP	1	2	3	4	5	
(c) Les expositions sur la diversité culturelle du Canada NSP	1	2	3	4	5	
(d) Les expositions sur les cultures autochtones NSP	1	2	3	4	5	
(e) Les expositions sur le patrimoine naturel du Canada (environnement physique etc.) NSP	1	2	3	4	5	
(f) Les expositions sur le patrimoine scientifique et technologique du Canada NSP	1	2	3	4	5	
(g) Autre (veuillez préciser) : _____ NSP	1	2	3	4	5	

9. En moyenne, combien de fois visitez-vous des musées canadiens chaque année ? _____ FOIS
PAR ANNÉE



10. Dans quelle province ou territoire habitez-vous ?

11. Quelle est votre groupe d'âge? 18 ans et moins 19-25 26-35 36-45 46-55
 56 ans et plus

12. Quelle est votre langue maternelle (c'est-à-dire la première langue apprise lorsque vous étiez enfant)?

Anglais Français Autre (veuillez préciser) :

13. Selon vous, quelle serait la chose la plus importante que le gouvernement du Canada pourrait faire pour soutenir les musées dans leurs efforts pour aider les Canadiens et Canadiennes à comprendre leur histoire et leur patrimoine?

Nous vous remercions de votre coopération.

Veuillez remettre votre questionnaire complété au chercheur.



À l'intention des informateurs clés

Nom: _____ Organisation: _____

Coordonnées: _____

Position/Responsabilité (au sein de l'organisation): _____

OBJET DE L'ÉVALUATION

L'évaluation du Programme d'aide aux musées (PAM) vise à connaître les points de vue concernant le PAM et à les transmettre au Ministère du Patrimoine canadien. Elle vise aussi à déterminer dans quelle mesure le PAM soutient et met de l'avant les objectifs du gouvernement et des musées.

Les entrevues auprès des informateurs clés sont menées afin de connaître les points de vue, les perceptions et le degré de connaissance de personnes tel que vous qui ont acquis une bonne expérience avec le PAM ou qui ont joué un rôle important dans sa mise en œuvre ou sa conception.

A. Rôle et expérience du répondant et de son organisation avec le PAM

1. Pourriez-vous nous dire quelles sont vos responsabilités au sein des musées et avec le PAM en particulier?
2. Quels aspects du PAM connaissez-vous le plus ? (S'agit-il de la conception du programme, de sa mise en œuvre, du volet Accès et Diffusion nationale, du volet Développement des musées autochtones, du volet Développement organisationnel)?

[S'IL NE S'AGIT PAS D'UNE INSTITUTION BÉNÉFICIAIRE DU PAM]

3a. Que savez-vous du programme?

3b. Quelle expérience avez-vous du programme?

[S'IL S'AGIT D'UNE INSTITUTION BÉNÉFICIAIRE]

4a. Pendant combien d'années votre institution a-t-elle soumis des demandes auprès du PAM?
Combien en avez-vous soumises en 1999? Combien ont été acceptées / refusées, etc.?

4.b Quels ont été les objectifs principaux qui ont motivé votre demande auprès du Programme d'aide aux musées?



B. Les volets du PAM

[INTERVIEWER: Poser les question des sections B.1 à B.3 exclusivement aux répondants qui ont indiqué connaître les composantes correspondantes]

B.1 Au sujet du volet *Accès et Diffusion nationale*

L'objectif du volet "Accès et Diffusion nationale" est de relier les différentes régions du Canada. Pour ce faire, il aide les musées à atteindre un vaste public canadien qui reflète la diversité culturelle du pays. Deux options de financement sont offertes aux demandeurs dans le cadre de ce volet: Diffusion nationale et Aide financière pour la circulation des expositions.

1. Quels bénéfices les organisations muséales ont-elles retirés du volet Accès et Diffusion nationale en ce qui concerne leurs propres besoins et objectifs?
2. En quoi les Canadiens et Canadiennes ont-ils bénéficié des activités menées dans le cadre du volet Accès et Diffusion nationale du PAM?
3. Y a-t-il eu des impacts négatifs associés au volet Accès et Diffusion nationale du PAM? Quels sont-ils et comment pourrait-on y remédier? (Pour les organisations muséales? Pour les Canadiens et Canadiennes en général?)
4. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) de la conception du volet Accès et Diffusion nationale. Veuillez expliquer. Comment la conception de ce volet pourrait-elle être améliorée?

APPROFONDIR LES ASPECTS SUIVANTS:

- Les types de projets qui sont admissibles (p.ex. l'option *Diffusion nationale* assure un soutien aux 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 de professionnels. alors que l'*Aide financière pour la circulation des expositions* sert à payer les frais de transport de l'exposition.)
 - Les critères d'approbation de l'option Diffusion nationale (p.ex. le critère des trois provinces)
 - Les critères d'approbation de l'option Aide financière pour la circulation des expositions (p.ex. les institutions dont le budget annuel est inférieur 1 000 000 \$)
 - Les concours annuels
 - D'autres aspects de la conception de ce volet du PAM (lesquels?)
5. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) de la mise en oeuvre du volet Accès et Diffusion nationale? Veuillez expliquer. Comment la mise en oeuvre de cette composante pourrait être améliorée?

APPROFONDIR EN CE QUI CONCERNE LES ASPECTS SUIVANTS:

- L'aide fournie pour la rédaction de la demande
- La qualité de l'information sur le programme (lignes directrices)
- L'examen par les paires
- L'examen régional
- Le calendrier (comment le calendrier influence la planification, l'impact des nouvelles négatives)



6. Diriez-vous que le niveau de financement du volet Accès et Diffusion nationale est adéquat? Veuillez élaborer.
(c.-à-d. jusqu'à 70 % des coûts directs du projet, selon les fonds disponibles en ce qui concerne l'option *Diffusion nationale* ou, dans le cas de l'option *Aide financière pour la circulation des expositions*, 50 % des coûts de l'emprunteur ou les frais de transport de l'exposition jusqu'à un maximum de 5 000 \$ par subvention)
7. La subvention accordée dans le cadre de ce volet vaut-elle les coûts administratifs, l'expertise et le temps requis pour la préparation de la demande? Comment ces efforts pourraient-ils être optimisés?
8. Savez-vous s'il existe des programmes similaires aux plans municipal, provincial ou international? Quels sont-ils? Dans quelle mesure ces programmes sont-ils efficaces? Veuillez élaborer. Comment ces programmes se comparent-ils au volet Accès et Diffusion nationale en termes de conception, de mise en oeuvre ou de rentabilité?
9. Savez-vous si des mécanismes ont été mis en place pour mesurer le rendement de projets similaires à ceux qui sont financés par ce volet du PAM? Comment sont-ils mis en oeuvre? Savez-vous si ces mécanismes sont efficaces? En quoi sont-ils efficaces?
10. Quel type de contrôle du rendement et/ou d'examens périodiques le Ministère du Patrimoine canadien devrait-il mettre en place pour ce programme?

B.2 Au sujet du volet Développement des musées autochtones

Les objectifs du volet « Développement des musées autochtones » sont d'aider les organisations autochtones; à préserver leur patrimoine culturel, de même qu'à accroître et faciliter la compréhension du public à l'égard des cultures autochtones riches et diversifiées.

1. Quels bénéfices les organisations muséales ont-elles retirés du volet Développement des musées autochtones?
2. En quoi le public a-t-il bénéficié des activités menées dans le cadre du volet Développement des musées autochtones du PAM? (exemple)
3. Y a-t-il eu des impacts négatifs associés au volet Développement des musées autochtones du PAM? Quels sont-ils et comment pourrait-on y remédier? (Pour les organisations muséales? Pour les communautés ou les groupes autochtones? Pour le public en général?)
4. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) de la conception du volet Développement des musées autochtones. Veuillez expliquer. Comment la conception de ce volet pourrait-elle être améliorée?

APPROFONDIR LES ASPECTS SUIVANTS:

- Les types de projets qui sont admissibles (p.ex. le financement d'études de faisabilité et d'autres études similaires, le soutien aux projets de musées, l'appui aux initiatives qui ne relèvent pas d'autres volets du PAM.)
 - Les critères d'approbation
 - Les concours annuels
 - D'autres aspects de la conception de ce volet du PAM (lesquels?)
5. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) de la mise en oeuvre du volet Développement des musées autochtones? Veuillez expliquer comment la mise en oeuvre de cette composante pourrait être améliorée?

APPROFONDIR EN CE QUI CONCERNE LES ASPECTS SUIVANTS:



- L'aide fournie pour la rédaction de la demande
 - La qualité de l'information sur le programme (lignes directrices)
 - L'examen par les paires
 - L'examen régional
 - Le calendrier (comment le calendrier influence la planification, l'impact des nouvelles négatives)
6. Diriez-vous que le niveau de financement du volet Développement des musées autochtones est adéquat? Veuillez élaborer.
(c.-à-d. les projets sont admissibles à un financement allant jusqu'à 70 % des coûts du projet, selon les fonds disponibles.)
7. La subvention accordée dans le cadre de ce volet vaut-elle les coûts administratifs, l'expertise et le temps requis pour la préparation de la demande? Comment ces efforts pourraient-ils être optimisés?
8. Savez-vous s'il existe des programmes similaires aux plans municipal, provincial ou international? Quels sont-ils? Dans quelle mesure ces programmes sont-ils efficaces? Veuillez élaborer. Comment ces programmes se comparent-ils au volet *Développement des musées autochtones* PAM en termes de conception, de mise en oeuvre ou de rentabilité?
9. Savez-vous si des mécanismes ont été mis en place pour mesurer le rendement de projets similaires à ceux qui sont financés par ce volet du PAM? Comment sont-ils mis en oeuvre? Savez-vous si ces mécanismes sont efficaces? En quoi sont-ils efficaces?
10. Quel type de contrôle du rendement et/ou d'examen périodiques le Ministère du Patrimoine canadien devrait-il mettre en place pour ce programme?

B.3 Au sujet du volet Développement organisationnel

L'objectif du volet Développement organisationnel est d'aider les musées et leur personnel à exceller dans des domaines tels que la conservation et la sauvegarde des collections, et le perfectionnement du personnel. Ce volet vise aussi à raffermir la stabilité économique des institutions.

1. Quels bénéfices les organisations muséales ont-elles retirés du volet Développement organisationnel?
2. Y a-t-il eu des impacts négatifs associés au volet Développement organisationnel du PAM? Quels sont-ils et comment pourrait-on y remédier?



3. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) de la conception du volet Développement organisationnel. Veuillez expliquer. Comment la conception de ce volet pourrait-elle être améliorée?

APPROFONDIR LES ASPECTS SUIVANTS:

- Les types de projets qui sont admissibles (p.ex. le développement des ressources humaines, les études de planification et de faisabilité, les projets qui assurent la conservation, la présentation ou la bonne gestion des collections)
 - Les critères d'approbation
 - Les concours annuels
 - D'autres aspects de la conception de ce volet du PAM (lesquels?)
4. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) de la mise en oeuvre du volet Développement organisationnel? Veuillez expliquer. comment la mise en oeuvre de cette composante pourrait-elle être améliorée?

APROFONDIR EN CE QUI CONCERNE LES ASPECTS SUIVANTS:

- L'aide fournie pour la rédaction de la demande
 - La qualité de l'information sur le programme (lignes directrices)
 - L'examen par les paires
 - L'examen régional
 - Le calendrier (comment le calendrier influence la planification, l'impact des nouvelles négatives)
5. Diriez-vous que le niveau de financement du volet Développement organisationnel est adéquat? Veuillez élaborer.
(c.-à-d. jusqu'à 50 % des coûts du projet, selon les fonds disponibles)
6. La subvention accordée dans le cadre de ce volet vaut-elle les coûts administratifs, l'expertise et le temps requis pour la préparation de la demande? Comment ces efforts pourraient-ils être optimisés?
7. Savez-vous s'il existe des programmes similaires aux plans municipal, provincial ou international? Quels sont-ils? Dans quelle mesure ces programmes sont-ils efficaces? Veuillez élaborer. Comment ces programmes se comparent-ils au volet *Développement organisationnel* en termes de conception, de mise en oeuvre ou de rentabilité?
8. Savez-vous si des mécanismes ont été mis en place pour mesurer le rendement de projets similaires à ceux qui sont financés par ce volet du PAM'? Comment sont-ils mis en oeuvre? Savez-vous si ces mécanismes sont efficaces? En quoi sont-ils efficaces?
9. Quel type de contrôle du rendement et/ou d'examen périodiques le Ministère du Patrimoine canadien devrait-il mettre en place pour ce programme?



C. En ce qui concerne le PAM en général

[INTERVIEWER: Poser les questions de cette section à tous les répondants]

Le Programme d'aide aux musées (PAM) offre un appui financier aux musées canadiens et aux institutions connexes dans le cadre d'activités muséales qui :

- *favorisent l'accès des générations actuelles et futures de Canadiens à leur patrimoine culturel, naturel, artistique et scientifique;*
 - *nous aident à mieux connaître le patrimoine, à le comprendre et à l'apprécier.*
1. Croyez-vous que les objectifs généraux du PAM sont encore pertinents aujourd'hui en ce début du 21^{ème} siècle? Veuillez expliquer votre réponse.
 - 2a. À quels besoins (ceux des musées, des organismes patrimoniaux, des Canadiens et Canadiennes) le programme répond-il particulièrement bien? Veuillez expliquer votre réponse.
 - 2b. Y a-t-il des besoins (des musées, des organismes patrimoniaux, des Canadiens et Canadiennes) auxquels le programme ne répond pas du tout ou seulement partiellement? Veuillez expliquer votre réponse.
 3. Quels ont été / seraient les impacts de ne pas répondre à ces besoins?
 4. Quel rôle le gouvernement fédéral devrait-il jouer pour répondre aux besoins qui sont peu ou pas comblés?

APPROFONDIR SUR LES ROLES SUIVANTS:

- Identifier les « collections d'importance nationale » à travers le pays et fournir de l'aide pour leur gestion efficace? Veuillez expliquer.
- Développer / supporter des programmes entre diverses communautés culturelles pour les jeunes et les adultes?
- Fournir de l'aide pour les expositions itinérantes qui explorent les questions portant sur le patrimoine culturel et la diversité?
- Inclure des exemples de diversité sur le site web du Ministère du Patrimoine canadien?



D. Autres aspects de la conception du programme et de sa mise en œuvre

[INTERVIEWER: Poser les questions de cette section seulement aux répondants qui ne sont pas des institutions bénéficiaires]

1. Est-ce que l'un ou l'autre des éléments suivants relatifs à la conception et la mise en œuvre du PAM en limite le succès? Quelles améliorations pourraient être apportées à ces éléments?
 - Le processus de financement du PAM/MPC(programme ou projet; régions et bureau central)
 - Le processus de budgétisation du PAM (programme ou projet, régions et bureau central)
 - Les obligations relatives au suivi et aux résultats
 - D'autres éléments? Veuillez expliquer.
2. Selon vous, l'approche pour la mise en œuvre du PAM est-elle rentable? Veuillez expliquer.
3. Savez-vous s'il existe des programmes similaires aux plans municipal, provincial ou international? Quels sont-ils? Dans quelle mesure ces programmes sont-ils efficaces? Veuillez élaborer. Comment ces programmes se comparent-ils au PAM en termes de conception, de mise en œuvre ou de rentabilité?
4. Savez-vous si des mécanismes ont été mis en place pour mesurer le rendement de projets similaires à ceux qui sont financés par ce volet du PAM? Comment sont-ils mis en œuvre? Savez-vous si ces mécanismes sont efficaces? En quoi sont-ils efficaces?
5. Quel type de contrôle du rendement et/ou d'examen périodiques le Ministère du Patrimoine canadien devrait-il mettre en place pour ce programme?

E. Général

1. Avez-vous d'autres commentaires ou observations concernant le PAM?
2. Avez-vous d'autres commentaires ou observations concernant cette évaluation?
3. Y a-t-il d'autres rapports ou sources d'information que nous devrions consulter concernant cette évaluation?

NOUS VOUS REMERCIONS DE VOTRE COLLABORATION



Sondage auprès des associations muséales

Une évaluation du Programme d'aide aux musées pour le ministère du Patrimoine canadien

a/s SPR Associates Inc., 45 rue Granby, Toronto (Ontario) M5B 1H8

1 800 267-6251

OBJET DE CE SONDEGE : Ce sondage est une importante composante de l'évaluation du Programme d'aide aux musées (PAM) qui est présentement menée pour le compte du ministère du Patrimoine canadien. **Ce sondage est administré auprès des associations muséales afin de recueillir des données, de l'information et les opinions des professionnels des musées concernant ce programme.** Toutes les réponses au sondage seront traitées dans la plus grande confidentialité et ne seront vues que par la firme d'experts-conseils qui mène ce sondage pour le Ministère, SPR Associates de Toronto (voir www.spr.ca pour obtenir l'information sur SPR).

OBJECTIF VISÉ PAR L'ÉVALUATION : L'objectif de l'évaluation du Programme d'aide aux musées est d'évaluer le programme en fonction du maintien de sa pertinence, de ses succès (les résultats à court terme et les impacts à long terme); la pertinence de sa conception, l'efficacité de sa mise en oeuvre, sa rentabilité et ses solutions de rechange au programme.

QUI DEVRAIT COMPLÉTER CE SONDEGE : Le sondage devrait être complété par la ou les personne(s) qui connaissent le mieux le PAM, sa pertinence et l'à-propos de sa conception et de sa mise en oeuvre pour votre association et ses membres.

INSTRUCTIONS : Veuillez répondre à chaque question en cochant ou en encerclant la case appropriée ou en écrivant votre réponse. Nous estimons à environ 30 minutes le temps nécessaire pour compléter ce sondage. Le sondage complété peut être retourné par télécopieur au 1-877-518-9958 ou au (416) 977-7747 (si vous êtes dans la région de Toronto) ou encore par la poste dans l'enveloppe pré-affranchie ci-jointe.

NOTE : Dans ce sondage, le terme "musée" indique une institution permanente, sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public et qui fait des recherches concernant les témoins matériels de l'homme et de son environnement, acquiert ceux-là, les conserve, les communique et notamment les expose à des fins d'études, d'éducation et de délectation.

A. Au sujet de votre association

1. Votre association muséale est-elle ? (COCHEZ UNE CASE)

- Une association provinciale
- Une association nationale

2.(a) Votre association est-elle spécialisée dans un secteur d'activités particulier ? (COCHEZ UNE CASE)

- Oui
- Non ⇒ (PASSER À LA Q.3)

2.(b) Quels sont vos secteurs d'activités principaux ? (COCHEZ TOUTES LES CASES QUI S'APPLIQUENT)

- Culture autochtone
- Nature
- Sciences
- Arts
- Histoire
- Autre (veuillez préciser) : _____

3. Veuillez indiquer la taille approximative de votre association :

(a) Nombre de membres individuels de votre association : _____ OU Sans objet



(b) Nombre de musées représentés par votre association : _____ OU Sans objet



B. Les volets du PAM

4. Veuillez préciser votre degré de satisfaction quant à chacun des aspects suivants du PAM **sur le plan de l'expérience des musées que vous représentez.** (ENCERCLER UN NOMBRE SUR UNE ÉCHELLE DE 1 À 5 OÙ "1" = PAS SATISFAIT DU TOUT ET "5" = TRÈS SATISFAIT, OU "NSP" SI VOUS NE SAVEZ PAS OU ENCORE "CI" POUR CONNAISSANCES INSUFFISANTES (P.EX. SI VOUS NE CONNAISSEZ PAS DU TOUT CE VOLET))

		Pas Satisfait Du Tout					Très Satisfait				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Le PAM en général :											
	(a) Le processus de demande en général	1	2	3	4	5					
	NSP CI										
NSP	(b) L'aide fournie par le personnel du ministère du Patrimoine canadien	1	2	3	4	5					
	CI										
	(c) Le processus de révision par les pairs	1	2	3	4	5					
	NSP CI										
	(d) Le processus de révision régionale du ministère	1	2	3	4	5					
	NSP CI										
	(e) La durée du processus d'approbation, la communication opportune des décisions	1	2	3	4	5					
	NSP CI										
Le volet Accès et Diffusion nationale :											
<u>Diffusion nationale</u> (option de ce volet)											
	(f) Les types de projet admissibles (critères d'admissibilité)	1	2	3	4	5					
	NSP CI										
	(g) Les critères d'évaluation de cette option	1	2	3	4	5					
	NSP CI										
	(h) Le niveau de financement disponible pour les projets individuels	1	2	3	4	5					
	NSP CI										
	(i) Les coûts associés à la préparation des propositions pour les musées (temps du personnel, coûts)	1	2	3	4	5					
	NSP CI										
<u>Aide financière pour la circulation des expositions</u> (option de ce volet)											
	(j) Les types de projet admissibles (critères d'admissibilité)	1	2	3	4	5					
	NSP CI										
	(k) Les critères d'évaluation de cette option	1	2	3	4	5					
	NSP CI										
	(l) Le niveau de financement disponible pour les projets individuels	1	2	3	4	5					
	NSP CI										
	(m) Les coûts associés à la préparation des propositions pour les musées (temps du personnel, coûts)	1	2	3	4	5					
	NSP CI										
Le volet Développement des musées autochtones :											
	(n) Les types de projet admissibles (critères d'admissibilité)	1	2	3	4	5					
	NSP CI										
	(o) Les critères d'évaluation de ce volet	1	2	3	4	5					
	NSP CI										
	(p) Le niveau de financement disponible pour les projets individuels	1	2	3	4	5					
	NSP CI										
	(q) Les coûts associés à la préparation des propositions pour les musées (temps du personnel, coûts)	1	2	3	4	5					
	NSP CI										



Le volet Développement organisationnel :

(r) Les types de projet admissibles (critères d'admissibilité) NSP CI	1	2	3	4	5
(s) Les critères d'évaluation de ce volet NSP CI	1	2	3	4	5
(t) Le niveau de financement disponible pour les projets individuels NSP CI	1	2	3	4	5
(u) Les coûts associés à la préparation des propositions pour les musées (temps du personnel, coûts) NSP CI	1	2	3	4	5

5.(a) Au meilleur de vos connaissances, y a-t-il des facteurs qui empêchent des musées de votre association de faire une demande auprès du PAM ? (VEUILLEZ EXPLIQUER VOTRE RÉPONSE)

5.(b) Quelles améliorations, le cas échéant, recommanderiez-vous au PAM en fonction du programme en général ou de l'un ou l'autre de ses volets ou options ? (VEUILLEZ PRÉCISER LE VOLET OU L'OPTION AUQUEL VOS COMMENTAIRES S'APPLIQUENT. N'HÉSITEZ PAS À AJOUTER DES PAGES AU BESOIN)



D. Objectifs du PAM

6. Du point de vue des musées représentés par votre association, dans quelle mesure le PAM a-t-il atteint ses objectifs à ce qui a trait à chacun des points suivants ? (ENCERCLER UN NOMBRE POUR CHACUN OÙ "1" = PAS DU TOUT ET "5" = EN GRANDE PARTIE, OU ENCERCLER "NSP")

	Pas Du Tout					En Grande Partie
	1	2	3	4	5	
(a) L'option Diffusion nationale permet aux Canadiens et Canadiennes de mieux se connaître et se comprendre grâce à un accès amélioré NSP à la diversité de leur patrimoine, identité, histoire et symboles	1	2	3	4	5	
(b) L'option Aide financière pour la circulation des expositions permet aux Canadiens et Canadiennes de mieux se connaître et se comprendre grâce à un accès amélioré à la diversité de leur NSP patrimoine, identité, histoire et symboles	1	2	3	4	5	
(c) Le PAM contribue à la rétention, la préservation, la conservation et la présentation du patrimoine culturel des peuples autochtones NSP du Canada	1	2	3	4	5	
(d) Le PAM aide les communautés et les groupes autochtones à développer des partenariats avec des musées réputés et pour NSP d'autres projets	1	2	3	4	5	
(e) L'aide financière du PAM aide les musées en matière de développement professionnel du personnel, des bénévoles et NSP des administrateurs	1	2	3	4	5	
(f) L'aide financière du PAM contribue au développement des musées par le biais d'études de planification et de faisabilité NSP	1	2	3	4	5	
(g) Le PAM a contribué au développement des musées canadiens depuis les années 70 NSP	1	2	3	4	5	
(h) Le PAM aide à la gestion efficace et à long terme des collections NSP	1	2	3	4	5	

7. Dans quelle mesure est-ce important que le gouvernement fédéral aide les musées et autres organisations périphériques à mener chacune des activités ci-dessous ? (ENCERCLER UN NOMBRE POUR CHACUN OÙ "1" = SANS AUCUNE IMPORTANCE ET "5" = TRÈS IMPORTANT, OU ENCERCLER "NSP")

	Sans Aucune Importance					Très Important
	1	2	3	4	5	
(a) La circulation d'expositions entre les provinces NSP	1	2	3	4	5	
(b) La préservation et la présentation des cultures autochtones NSP	1	2	3	4	5	
(c) Les expositions qui contribuent à la mise en valeur des nombreuses cultures du Canada NSP	1	2	3	4	5	



(d) La préservation et la conservation du patrimoine culturel du Canada NSP	1	2	3	4	5
(e) La préservation et la conservation du patrimoine scientifique et technologique du Canada NSP	1	2	3	4	5
(f) La préservation et la conservation du patrimoine naturel du Canada NSP	1	2	3	4	5
(g) La prestation d'aide pour une gestion efficace des collections NSP	1	2	3	4	5
(h) Le développement et le rehaussement des normes professionnelles et de l'expertise					
(i) Le développement d'activités de programmation publique NSP	1	2	3	4	5
(j) Le développement des musées du Canada en général NSP	1	2	3	4	5
(k) L'identification et le soutien aux "collections d'importance nationale" à travers le pays NSP	1	2	3	4	5
(l) Autre (préciser) : _____	1	2	3	4	5



8.(a) À votre avis, y a-t-il des programmes similaires qui sont tout aussi efficace ou plus efficace que le PAM pour aider et appuyer les musées et les organisations muséales ? (COCHEZ TOUTES LES CASES QUI S'APPLIQUENT)

- Oui, provinciaux
- Oui, municipaux
- Oui, internationaux
- Aucun autre programme ⇒ (PASSER À LA Q.9)
- Ne sais pas ⇒ (PASSER À LA Q.9)

8.(b) Si vous avez coché oui à la question précédente, veuillez décrire quels programmes et quels aspects des ces programmes sont tous aussi efficaces ou plus efficaces en termes de conception, de mise en œuvre et de rentabilité?

9. Selon vous, quels compte-rendu annuel et/ou rapports périodiques par le ministère du Patrimoine canadien devraient être mis en œuvre concernant ce programme?

10. Si on tient compte de la rapidité des changements sociaux et technologiques au 21^{ème} siècle, y a-t-il autre chose que le gouvernement du Canada devrait faire, par l'entremise du PAM, pour améliorer les connaissances et la compréhension des Canadiens et Canadiennes de la diversité de leur patrimoine canadien. Si oui, veuillez expliquer votre réponse.

11. Y a-t-il d'autres façons par lesquelles le gouvernement canadien pourrait aider et supporter les musées? Si oui, veuillez expliquer votre réponse.

12. N'hésitez pas à fournir tout commentaire ou suggestion additionnel à propos du PAM (ajouter des pages au besoin).

E. Information aux fins de suivi

L'information ci-dessous vous est demandée au cas où nous aurions besoin de clarifier vos réponses. Cette information nous permettra aussi d'enregistrer votre participation et ainsi, d'éviter les rappels. **La confidentialité de toute l'information est garantie.** Ces informations ne seront vues que par les membres de l'équipe de recherche de SPR Associates et seront détruites à la conclusion de cette étude.

Nom : _____ Poste/Responsabilité : _____

Organisation : _____ Adresse : _____

Téléphone : _____ Télécopieur : _____ Courriel : _____



Nous vous remercions de votre assistance

***Veillez retourner le sondage complété par télécopieur au 1-877-518-9958
ou au 416-977-7747 (dans la région de Toronto) ou par la poste dans l'enveloppe pré-affranchie fournie***



Appendice F : Quelques notes supplémentaires sur le rôle et les besoins des musées

Évolution des besoins et des rôles : Cette évaluation du PAM s'est déroulée au cours d'une période de changements importants pour les musées. Au cours des dernières années, le financement de tous les ordres de gouvernement n'a pas augmenté au même rythme que les coûts. Les musées ont dû trouver de nouvelles sources de financement pour leurs programmes et pour la préservation, la gestion des collections et la recherche.

Les musées ont également été obligés de trouver des moyens d'élargir leur auditoire. Ils y parviennent, par exemple, en remaniant leurs expositions permanentes et en adoptant des méthodes d'interprétation et d'éducation plus interactives. Les nouvelles technologies constituent également un facteur de changement et de nombreux musées les appliquent⁶⁹. On note également une demande accrue en matière de responsabilisation du gouvernement et de résultats de programmes comme le PAM. Certaines de ces questions, ainsi que le rôle des musées, sont discutées ci-après.

Nouvelles technologies : Lorsqu'on leur a demandé ce que le gouvernement du Canada pourrait faire d'autre pour améliorer la connaissance et la compréhension qu'ont les Canadiens de la diversité de leur patrimoine, un nombre considérable de requérants du PAM ont souligné le rôle important que joue les nouvelles technologies et l'importance de les intégrer à leurs activités. Ces besoins sont variés, allant d'une aide pour l'acquisition d'ordinateurs, la conception d'un site Web, la numérisation et une aide pour la formation de curateurs spécialistes des nouveaux médias (ou au détachement de personnel qualifié), jusqu'au montage d'expositions axées sur les nouveaux médias et la production de DC pour les écoles, la circulation d'expositions virtuelles et les droits d'auteur. Ils faisaient remarquer que l'utilisation des nouvelles technologies par les petits musées était trop limitée en raison du manque de ressources humaines et financières.

Même si les musées laissent entendre qu'ils appuient en général l'introduction de nouvelles technologies, un certain nombre d'entre eux ont exprimé l'inquiétude que l'investissement dans les nouvelles technologies entraîne le désinvestissement à l'égard des fonctions plus traditionnelles des musées. Comme le faisait remarquer un représentant des musées : *« Il y a actuellement beaucoup de financement pour ce genre d'initiatives, soit par l'entremise du PAM, du Musée virtuel du Canada, etc. Même s'il y a eu des changements sociaux et technologiques rapides, bon nombre des fonctions de base des musées – soins des collections, programmes publics et éducatifs, développement d'expositions à l'interne – demeurent. Bon nombre de ces fonctions ne sont pas à la fine pointe de la technologie, mais elles sont essentielles au travail que les musées effectuent chaque jour. Elles sont souvent difficiles à financer étant donné l'accent qui est mis*

⁶⁹ Il est encore trop tôt pour prédire l'impact de l'Internet et des musées virtuels sur les Canadiens, et s'ils sont disposés à voir par la suite l'objet « réel » - il s'agira là d'un important sujet de recherche pour l'avenir.



récemment sur le virtuel et le numérique et pourtant, elles permettent d'améliorer la connaissance et la compréhension de la diversité du patrimoine canadien. »

De nombreux requérants ont laissé entendre que l'expérience virtuelle ne peut remplacer le produit véritable. Comme le faisait remarquer un requérant : « *...Le succès des musées et des galeries d'art repose sur le fait de satisfaire l'appétit des auditoires pour des expériences tangibles et significatives. Même si l'Internet fournit un point d'accès, un enrichissement ou un outil pour faire connaître les galeries d'art, il ne peut pas remplacer le rapport direct que l'on a lorsqu'on voit une toile ou un squelette de dinosaure, ni les programmes de recherche et d'éducation qui viennent appuyer cette expérience. »*

Un répondant faisait remarquer que, même si le PAM a utilisé la technologie de manière avantageuse, il a eu tendance à financer des projets conçus pour l'Internet. On a laissé entendre que le maintien de la pertinence de tels projets financés par le PAM serait mieux garanti par des « *projets qui font connaître au public les bases de données des musées par l'entremise d'Internet en mettant davantage l'accent sur le contenu de façon à appuyer à la fois les fonctions de base des musées et l'accès du public à l'information pertinente. »*

On a fait remarquer que même si le PAM a aidé les musées à prendre le virage technologique, le programme du musée virtuel a appuyé des programmes similaires. Il y a donc des risques de chevauchement des projets ou d'établissement d'un ordre de priorité mal équilibré.

Rôle des musées vis-à-vis le gouvernement fédéral : Il existe des divergences entre les opinions du Ministère et celles des musées à l'égard du PAM, particulièrement lorsqu'il s'agit de savoir qui sont les principaux clients du programme. En général, l'opinion du Ministère semble être que son principal client est la population canadienne⁷⁰. Les musées sont d'avis qu'ils devraient être les clients; selon eux, le rôle du gouvernement fédéral devrait être principalement d'appuyer la mission des musées au chapitre de la préservation et de la présentation du patrimoine et de reconnaître le rôle important qu'il joue dans l'identification et la présentation du patrimoine national, et de contribuer à établir un milieu propice pour les musées. À cet égard, les initiatives et mesures suivantes sont proposées :

- élaboration d'une politique nationale du patrimoine;
- collaboration et coordination avec les autorités provinciales;
- coordination interministérielle (p. ex., entre Patrimoine canadien, Affaires indiennes, Industrie Canada, Parcs Canada, etc.);
- élaboration et mise en œuvre d'une stratégie nationale de promotion des musées;
- prise en compte de la question du contenu canadien dans les leçons d'histoire au programme des écoles canadiennes.

Cette vision d'un rôle plus central des musées à l'égard du patrimoine est appuyée par la documentation que nous avons examinée. Un auteur décrit les musées comme « des lieux

⁷⁰ Même si le cadre d'évaluation signale également que les musées sont la « clientèle » du PAM.



qui abritent le produit des sociétés du passé. Ils ont la responsabilité de le partager avec la société toute entière, mais notre justification ultime est de faire en sorte que ces choses soient présentes, comprises, préservées et étudiées pour la délectation et la compréhension des générations futures⁷¹».

Dans la même veine, un autre auteur affirme que « les musées, d'une façon ou d'une autre, sont les réservoirs du patrimoine naturel et culturel et qu'ils sauvent toujours une partie de l'identité des collectivités en présentant non seulement leur histoire, mais également la situation actuelle d'une certaine région du monde, et ils doivent présenter les événements d'une région donnée du monde. Ils doivent communiquer grâce à des objets, des concepts, des conférences et d'autres activités les valeurs non tangibles de chaque société⁷²».

Questions liées au financement : Outre les nombreux commentaires des musées concernant leur rôle, la question du financement en général (insuffisance du financement) a souvent été soulevée.

L'accent que met le PAM sur le financement des projets n'a pas été accueilli avec enthousiasme par un grand nombre de représentants de musées. Ils ont souligné l'importance d'accorder un financement de base pour les opérations des musées, les infrastructures et les expositions permanentes et temporaires. Comme le faisait remarquer un répondant : « le financement accordé pour exécuter des projets est excellent pourvu qu'on puisse assumer (financièrement) les autres coûts fixes liés à leur présentation ».

Le besoin d'appuyer et d'encourager les efforts de marketing des musées, ainsi que la recherche, ont également été soulignés comme étant importants pour la population canadienne. Un représentant de musée soulignait : « Nous avons besoin de recherche de haute qualité pour les collections et le contenu – qui peuvent ensuite servir de dynamo pour les activités de diffusion et les expositions... Il s'agit là d'une activité fondamentale qui se cristallise autour de la collection, de son enrichissement et de son développement. C'est un investissement judicieux puisque le travail effectué se transforme régulièrement en expositions, publications, conférences, séminaires et colloques. »

Les évaluateurs ont fait remarquer que les sources de financement des musées sont très variées, que l'information sur ce sujet est incomplète et que cette lacune fait en sorte qu'il est difficile d'aborder la question du financement insuffisant avec les données dont nous disposons actuellement. Le manque de fonds demeure pourtant une question d'importance pour les musées et fait obstacle à une discussion claire et précise du PAM. Cette question pourrait être résolue en clarifiant la situation actuelle du financement.

Notes supplémentaires sur les statistiques concernant les établissements

patrimoniaux⁷³ : Statistique Canada⁷⁴ a procédé à une comparaison des années 1991-1992 et 1997-1998 au chapitre du nombre de musées canadiens, du nombre

⁷¹ Paul Perot, « Profits and Museums », dans « Museums 2000 and the Future of Museums », dans Patrick Boylan (ed.) *Museums 2000 : Politics, people, professionals and profit*, 1992.

⁷² Lorena San Roman, « Politics and the role of museums in the rescue of identity », dans Patrick Boylan (ed.) *Museums 2000 : Politics, people, professionals and profit*, 1992.

⁷³ Les établissements patrimoniaux comprennent les musées communautaires, les musées d'art, les musées d'histoire, les sites historiques et les archives. Ils ne comprennent pas les parcs naturels.

⁷⁴ Source : Statistique Canada, Catalogue n° 87F0002XPE.



d'employés, du nombre de visiteurs et des revenus et dépenses des musées. Les statistiques pertinentes sont présentées ci-après :

	<u>1991-1992</u>	<u>1997-1998</u>
Nombre de musées au Canada	2 098	2 357
Nombre de personnes employées par des musées ⁷⁵	23 969	23 510
Visiteurs (milliers)	54 464	53 825
Revenu (milliers de \$)	1 015 050 \$	1 118 525 \$
Dépenses (milliers de \$)	1 004 794 \$	1 110 088 \$

Comme on peut le voir, le nombre d'établissements patrimoniaux a augmenté d'environ 300 alors que le nombre de visiteurs et d'employés des établissements patrimoniaux a légèrement diminué. Statistique Canada a également estimé qu'en 1998, 29,7 p. 100 des Canadiens de 15 ans et plus ont visité un musée canadien ou une galerie d'art⁷⁶.

⁷⁵ Comprend les employés à temps plein et à temps partiel.

⁷⁶ Source : Statistique Canada, Enquête sociale générale, 1998.



Appendice G Tableaux statistiques

Voici des résultats statistiques du Sondage auprès des associations muséales, du sondage auprès des visiteurs et d'autres sources.

Tableau G.1
Importance des différents types d'exposition pour les visiteurs

Quelle importance accordez-vous aux types d'exposition suivants :	Importance⁷⁷
Les expositions sur le patrimoine culturel du Canada	89 %
Les expositions sur le patrimoine naturel du Canada (environnement physique, etc.)	86
Les expositions sur la diversité culturelle du Canada	85
Les expositions sur les cultures autochtones	80
Les expositions en provenance d'autres provinces et territoires	78
Les expositions sur le patrimoine scientifique et technologique du Canada	78

Tableau G.2
Importance pour les visiteurs que le gouvernement fournisse un appui financier aux musées

Dans quelle mesure estimez-vous qu'il est important que le gouvernement du Canada fournisse un appui financier aux musées pour l'un ou l'autre des aspects suivants?	Importance⁷⁸
Le développement des musées du Canada en général	93 %
La préservation du patrimoine naturel du Canada (environnement physique, etc.)	93
La présentation des collections d'importance nationale	92
La circulation des expositions entre les provinces et les territoires	89
La présentation et la compréhension des nombreuses cultures du Canada	89
La préservation du patrimoine culturel du Canada, y compris de son patrimoine scientifique et technologique	89
La préservation et la présentation des cultures autochtones	86

⁷⁷ Les pourcentages reposent sur les réponses de 723 à 736 visiteurs, provenant du Sondage du PAM auprès des visiteurs. Question 9 : *Quelle importance accordez-vous aux différents types d'exposition suivants?* Pourcentage ayant choisi « 4 » et « 5 » sur une échelle de 1 à 5 où 1 = « Sans aucune importance » et 5 = « Très important ». Exclut les réponses « Ne sais pas ».

⁷⁸ Les pourcentages reposent sur les réponses de 734 à 742 visiteurs provenant du Sondage du PAM auprès des visiteurs. Question 7 : *Dans quelle mesure estimez-vous qu'il est important que le gouvernement du Canada fournisse un appui financier aux musées pour l'un ou l'autre des aspects suivants?* Pourcentage ayant choisi « 4 » et « 5 » sur une échelle de 1 à 5, où 1 = « Sans aucune importance » et 5 = « Très important ». Exclut les réponses « Ne sais pas ».



Tableau G.3

Estimation des musées au sujet de l'importance pour le gouvernement du Canada de les aider à accomplir certaines activités

Dans quelle mesure estimez-vous qu'il est important que le gouvernement du Canada aide les musées et les organismes connexes dans les activités suivantes :	Importance⁷⁹
Préservation et conservation du patrimoine culturel du Canada	96 %
Développement des musées du Canada en général	93
Soutien pour la gestion efficace des collections	88
Identification et soutien des « collections d'importance nationale » du Canada	86
Préservation et conservation du patrimoine naturel du Canada	85
Préservation et présentation des cultures autochtones	84
Expositions qui contribuent à faire apprécier les nombreuses cultures du Canada	84
Préservation et conservation du patrimoine scientifique et technologique du Canada	83
Développement de programmes publics	82
Circulation d'expositions entre les provinces	81
Développement et amélioration de l'expertise et des normes professionnelles	79

Tableau G.4

Nombre de demandes du volet Accès et diffusion à l'échelle nationale présentées et approuvées et montant accordé

	1998-1999		1999-2000	
	Présenté	Approuvé	Présenté	Approuvé
Nombre de projets	149	108 (72 %)	143	97 (68 %)
Montant	11 158 579	6 181 306 (55 %)	9 805 686	5 233 749 (53 %)

⁷⁹ Les pourcentages reposent sur les réponses de 144 à 162 musées provenant du Sondage du PAM auprès des demandeurs. Question 11 : *Dans quelle mesure estimez-vous qu'il est important que le gouvernement du Canada aide les musées et les organismes connexes dans les activités suivantes?* Pourcentage ayant choisi « 4 » et « 5 » sur une échelle de 1 à 5, où 1 = « Sans aucune importance » et 5 = « Très important ». Exclut les réponses « Ne sais pas ».



Tableau G.5
Demandes présentées et approuvées en 1998-1999 et 1999-2000 pour le volet
Développement des musées autochtones

	1998-1999		1999-2000	
	Présenté	Approuvé	Présenté	Approuvé
Nombre de projets	39	25 (64 %)	46	26 (57 %)
Montant	2 440 807	1 247 477 (51 %)	3 821 973	1 526 556 (40 %)

Tableau G.6
Demandes présentées et approuvées en 1998-1999 et 1999-2000 pour le volet
Développement organisationnel

	1998-1999		1999-2000	
	Présenté	Approuvé	Présenté	Demandé
Nombre de projets	123	80 (65 %)	121	81 (67 %)
Montant	5 570 334	1 988 010 (36 %)	4 713 144	1 902 803 (40 %)

Tableau G.7
Estimation des musées au sujet de la mesure dans laquelle
le PAM a atteint ses objectifs

Question : Du point de vue des musées représentés par votre association, dans quelle mesure le PAM a-t-il atteint ses objectifs en ce qui a trait à chacun des points suivants?	Atteint⁸⁰
Le PAM a contribué au développement des musées canadiens depuis les années 70	80 %
Le PAM aide les communautés et les groupes autochtones à développer des partenariats avec des musées réputés et pour d'autres projets	72
L'aide financière du PAM contribue au développement des musées par le biais d'études de planification et de faisabilité	67
Le PAM contribue à la rétention, la préservation, la conservation et la présentation du patrimoine culturel des peuples autochtones du Canada	66
Le PAM aide à la gestion efficace et à long terme des collections	64
L'option Diffusion nationale permet aux Canadiens et Canadiennes de mieux se connaître et se comprendre grâce à un accès amélioré à la diversité de leur patrimoine, identité, histoire et symboles	63
L'option Aide financière pour la circulation des expositions permet aux Canadiens et Canadiennes de mieux se connaître et se comprendre grâce à un accès amélioré à la diversité de leur patrimoine, identité, histoire et symboles	61
L'aide financière du PAM aide les musées en matière de développement professionnel du personnel, des bénévoles et des administrateurs	53

⁸⁰ Les pourcentages reposent sur les réponses de 154 à 157 musées provenant du Sondage du PAM auprès des demandeurs. Question 10 : *Du point de vue de votre organisme, dans quelle mesure le PAM a-t-il atteint ses objectifs en ce qui a trait à chacun des éléments suivants?* Pourcentage ayant choisi « 4 » et « 5 » sur une échelle de 1 à 5, où 1 = « Sans aucune importance » et 5 = « Très important ». Exclut les réponses « Ne sais pas ».



Tableau G.8
Niveau de succès des projets financés par le PAM
(sondage auprès des musées)

	Entièrement réussi	Partiellement réussi	Pas réussi du tout	Ne sais pas
Projets d'accès et de diffusion à l'échelle nationale (y compris les projets du fonds de transition), N=117	57 %	35 %	3 %	4 %
- Projets de l'Initiative de diffusion nationale, N=70	60	32	4	4
- Projets du Fonds pour la circulation des expositions, N=22	50	44	6	0
Projets de développement des musées autochtones, N=17	73	18	9	0
Projets de développement organisationnel, N=79	57	40	3	0
TOUS LES PROJETS DU PAM, N=221	58	36	2	4

Tableau G.9
Cotes des visiteurs pour les expositions itinérantes⁸¹

Veillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les énoncés suivants :

Cotes positives⁸²

Cette exposition m'a plu	84 %
La sélection des objets présentés dans cette exposition m'a plu	82
Je recommanderais cette exposition à un(e) ami(e)	80
J'ai acquis une meilleure compréhension du sujet, de la culture ou de la région présenté dans l'exposition	75
La variété dans la présentation de cette exposition m'a plu (p. ex., films, sons, photographies, ordinateurs)	70
J'ai approfondi mes connaissances et ma compréhension de l'histoire du Canada ou de son patrimoine	63

⁸¹ Les pourcentages reposent sur les réponses de 677 à 690 personnes provenant du Sondage du PAM auprès des visiteurs. Question 2 : *Veillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les énoncés suivants.*

⁸² Pourcentage ayant choisi « 4 » et « 5 » sur une échelle de 1 à 5 où 1 = « Tout à fait en désaccord » et 5 = « Tout à fait d'accord ». Exclut les réponses « Ne sais pas ».



Tableau G.10
Satisfaction des musées à l'égard de la conception et de l'exécution du PAM⁸³

Degré de satisfaction :	Satisfaction ⁸⁴
Aide fournie par le personnel du ministère du Patrimoine canadien	79 %
Processus de révision par les pairs	65
Processus de révision régional du Ministère	53
Processus de demande en général	47
Durée du processus d'approbation, communication opportune des décisions	12

Tableau G.11

Satisfaction des musées à l'égard de divers éléments du PAM⁸⁵

	Pourcentage de satisfaction à l'égard du volet du PAM			
	DMA	CE	DN	DO
Le processus de demande ⁸⁶	32 %	29 %	21 %	21 %
Le niveau de financement ⁸⁷	42	35	33	27
Le types de projets admissibles (critère d'admissibilité)	68	39	39	43
Les critères d'évaluation de cette option	57	36	38	42
Le niveau de financement disponible pour les projets individuels	42	33	35	27
Les coûts associés à la préparation des propositions	32	29	21	21

⁸³ Les pourcentages reposent sur les réponses de 133 à 167 musées provenant du Sondage auprès des demandeurs. Question 4 : « Veuillez préciser votre degré de satisfaction quant à chacun des aspects suivants du PAM ».

⁸⁴ Pourcentage ayant choisi « 4 » et « 5 » sur une échelle de 1 à 5 où 1 = « Pas satisfait du tout » et 5 = « Très satisfait ». Exclut les réponses « Ne sais pas » et « Sans objet ».

⁸⁵ Pourcentage ayant choisi « 4 » et « 5 » sur une échelle de 1 à 5 où 1 = « Pas satisfait du tout » et 5 = « Très satisfait ». Exclut les réponses « Ne sais pas » et « Sans objet ».

⁸⁶ Les pourcentages reposent sur les réponses de 133 à 167 musées provenant du Sondage auprès des demandeurs. Question 4 : « Veuillez préciser votre degré de satisfaction quant à chacun des aspects suivants du PAM ».

⁸⁷ Les pourcentages reposent sur les réponses de 133 à 167 musées provenant du Sondage auprès des demandeurs. Question 4 : « Veuillez préciser votre degré de satisfaction quant à chacun des aspects suivants du PAM ».



Appendice H : Comparaisons avec les programmes d'aide aux musées à l'échelle internationale

Aperçu : En consultation avec divers organismes gouvernementaux et diverses associations muséales, les évaluateurs ont préparé une comparaison entre le PAM et les programmes de nature similaire offerts à l'échelle internationale. On a comparé les activités du PAM avec celles de programmes similaires du Royaume-Uni, de l'Australie, de la France et des États-Unis via l'Internet, par courriel et grâce à des conversations téléphoniques.

Royaume-Uni : Le Department of Culture, Media and Sport a établi le *Designation Challenge Fund* en avril 1999 afin de fournir aux musées admissibles un total de 15 millions de livres en subventions sur une période de trois ans. Les objectifs principaux du fonds sont les suivants : promouvoir l'excellence, améliorer les normes, faciliter les partenariats et encourager l'investissement⁸⁸. Ce programme présente certaines similitudes avec le PAM car ils prévoient tous deux l'amélioration des services multimédias, le perfectionnement professionnel et l'accès de la population aux musées.

Un programme de perfectionnement professionnel était autrefois offert au Royaume-Uni sous la supervision de la Millennium Commission. Doté d'un budget de 828 000 livres, ce programme a fonctionné pendant trois ans et la dernière date de présentation des demandes était septembre 2001. En novembre 2001, 246 subventions avaient été accordées à des particuliers. Ce programme avait pour but de permettre au personnel et aux bénévoles qui travaillaient dans des musées, aux archives, et sur des collections spéciales d'acquérir, de partager et d'appliquer de nouvelles compétences grâce à des cours et à des séminaires de perfectionnement professionnel payés. Ce programme reflète étroitement les objectifs du volet DO du PAM. Les deux programmes fournissent aux établissements admissibles la capacité de maximiser le potentiel du personnel, des bénévoles et des administrateurs.

Australie : Il existe en Australie occidentale, au niveau de l'État, un programme similaire au PAM quant à certains objectifs clés. Ce programme exploité par l'État est offert par le Western Australian Museum. Il vise principalement à fournir des services de consultation et de formation à des établissements et à des collectivités locales qui entrent dans la définition générale d'un musée établie par le Conseil international des musées. Les services consultatifs visent les domaines suivants : gestion des collections; expositions; conservation; relations avec le public et gestion.

La version australienne du PAM ne se compare pas entièrement à la version canadienne car elle n'accorde pas de subventions directes. Toutefois, elle aide les musées dans le domaine du développement organisationnel, une composante clé du PAM au Canada. Il est intéressant de noter qu'en Australie, le programme peut aider les musées à préparer des demandes de subventions, comme celles qui sont offertes par la Lotteries Commission.

⁸⁸ Source : <http://www.resource.gov.uk/information/funding/00grants.asp#dcf>.



À l'instar du Canada, le Ministry for the Arts de New South Wales offre un programme de subventions dont l'objectif stratégique consiste à encourager le développement des musées et lieux autochtones. En outre, le programme fournit des fonds pour des expositions itinérantes et subventionne jusqu'à 50 p. 100 des coûts. Le niveau du financement dépend du budget et de la taille du requérant. Le Ministère fournit généralement 50 p. 100 du financement annuel pour une période de trois ans et le reste du financement est obtenu grâce au soutien de l'administration locale.

Le Heritage Collections Council est un programme fédéral qui a été établi en décembre 1996. Le Council est composé de représentants des trois ordres de gouvernement et du secteur des musées, sous la présidence du Commonwealth. Le conseil a un budget annuel de 800 000 \$. Il aide principalement à mettre au point des applications multimédias pour les musées, et notamment à placer 80 p. 100 des collections patrimoniales australiennes sur le site Internet des musées du pays. Le Council est également chargé d'élargir l'accès aux diverses collections des musées et des centres autochtones. Ce programme se compare au volet ADN du PAM, car il encourage un dialogue entre les musées, en plus d'étendre la portée des musées de façon à refléter la diversité nationale.

États-Unis : Aux États-Unis, la principale source de financement fédérale pour les musées provient du Institute of Museum and Library Services (IMLS). Le congrès est en voie d'examiner son budget annuel de 29 millions de dollars. IMLS fournit un soutien aux établissements admissibles grâce à un certain nombre de programmes, notamment le soutien aux opérations générales, les subventions nationales pour le leadership et le programme d'évaluation de la conservation. Ce financement est similaire à celui que fournit le PAM au Canada car ils visent tous deux le perfectionnement professionnel du personnel, le soutien des collections autochtones et la diffusion nationale des programmes muséaux. La principale différence entre les deux programmes est la suivante : aux États-Unis, les services de bibliothèque sont également intégrés au plan de financement, service qui est distinct dans le PAM. Les évaluateurs n'ont pas tenté de recenser les programmes menés à l'échelle des États aux États-Unis.

France : En consultation avec le bureau de l'*Association générale des conservateurs des collections publiques de France* et dans le cadre de discussions avec M^{me} Reinier de l'administration centrale, les évaluateurs ont déterminé qu'au mieux de leurs connaissances, il n'y a aucun programme comparable au PAM actuellement en France.

Évaluations : Cette comparaison des programmes internationaux n'a relevé aucune évaluation.

Conclusions : Les évaluateurs en sont arrivés à la conclusion qu'un certain nombre de pays semblables au Canada offrent des programmes similaires au PAM – un fait qui renforce la pertinence du PAM. Toutefois, les méthodes très différentes qui ont été notées dans certains cas – notamment l'importance des services de consultation en Australie – méritent un examen plus approfondi.



Appendice I : Glossaire⁸⁹

Patrimoine : Dans le présent rapport d'évaluation, le terme *patrimoine* est utilisé dans son sens le plus large. Il comprend la diversité culturelle et la nature, les sciences et la technologie, l'histoire et les arts. Le patrimoine canadien comprend le patrimoine culturel de toutes les régions et cultures du Canada.

Intrants/Ressources : Les ressources et les pouvoirs donnés à un organisme pour mener des activités, produire des extrants et accomplir des résultats. Les ressources comprennent des éléments comme les impôts, les frais d'utilisation, les transferts, les ressources humaines, le capital et l'information.

Musées : Le terme *musées* comprend tous les types d'organismes voués au patrimoine culturel faisant appel au PAM (p. ex., galeries d'art, lieux historiques et musées).

Informateurs clés : L'expression *informateurs clés* comprend à la fois ceux du Ministère et des musées, sauf indication contraire.

Cadre de gestion du rendement : Il s'agit du fondement des rapports et de la surveillance du rendement intégré. Il s'agit d'un modèle logique simplifié élaboré grâce à l'accord des intervenants et qui décrit au niveau du ministère, jusqu'aux secteurs d'activités, les résultats qu'un programme, un service ou une politique cherche à atteindre en termes d'extrant; la portée du programme ou les bénéficiaires d'un programme, d'un service ou d'une politique; et les ressources (intrants) utilisées ou nécessaires pour offrir ou appuyer les services ou les politiques d'un programme (y compris les ressources humaines, technologiques, physiques et financières).

Mesures du rendement : Un ensemble d'énoncés qui précisent clairement un résultat souhaité ou l'impact qu'une politique, un programme ou une initiative doit avoir. Elles englobent généralement un certain nombre d'indicateurs de rendement et sont utilisées pour mesurer ce dernier; on les appelle parfois des « résultats ».

Portée : Les bénéficiaires d'un programme, d'un service ou d'une politique : a) au niveau de la production, la portée est généralement spécifique et peut faire l'objet d'une énumération; et b) au niveau des résultats, la portée renvoie aux bénéficiaires finaux (p. ex., l'économie ou tous les Canadiens et Canadiennes).

Résultats : Les répercussions d'une politique, d'un programme ou d'une initiative qui peuvent lui être attribuées de façon plausible. Les résultats peuvent être très différents : intermédiaires ou ultimes, à court terme ou à long terme, prévus ou fortuits, et visés ou non intentionnels. On les appelle parfois des incidences ou des effets.

⁸⁹ Adapté en partie du CGRR du PAM.