



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada



Évaluation du Programme d'aide aux musées de 2008-2009 à 2012-2013

Direction des services d'évaluation

Le 10 décembre 2015



This publication is also available in English.

Cette publication est disponible en format PDF accessible
à l'adresse internet suivante : <http://www.pch.gc.ca>

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
No de cat. : CH7-30/2016F-PDF
ISBN : 978-0-660-03895-7

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	I
1. INTRODUCTION.....	1
1.1 Objectif.....	1
2. PROFIL DU PROGRAMME	2
2.1 Historique et contexte.....	2
2.2 Objectifs et résultats	3
2.3 Gestion du programme, gouvernance, groupes cibles, principaux intervenants et partenaires de prestation.....	3
2.4 Ressources du programme.....	5
2.5 Changements apportés au programme depuis la dernière évaluation	5
3. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION	6
3.1 Portée de l'évaluation, calendrier et contrôle de la qualité	6
3.2 Questions d'évaluation par secteur d'intérêt	7
3.3 Méthodes d'évaluation	8
4. CONSTATATIONS – PERTINENCE	11
4.1 Question fondamentale n° 1 : Besoin continu du programme.....	11
4.2 Question fondamentale n° 2 : Conformité aux priorités du gouvernement	21
4.3 Question fondamentale n° 3 : Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement	24
5. CONSTATATIONS – RENDEMENT.....	26
5.1 Question fondamentale n° 4 : Réalisation des résultats escomptés	26
5.2 Question fondamentale n° 5 : Démonstration d'efficacité et d'économie.....	38
5.3 Suivi et mesure du rendement	50
6. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	52
6.1 Conclusions	52
6.2 Recommandations et réponse de la direction.....	57

ANNEXES :

Annexe A : Modèle logique du PAM
Annexe B : Cadre d'évaluation
Annexe C : Bibliographie
Annexe D : Questions fondamentales d'évaluation selon le SCT
Annexe E : Exemples d'autres programmes

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Dépenses prévues et réelles du PAM de 2008-2009 à 2012-2013.....	5
Tableau 2 : Aperçu des questions fondamentales et des questions connexes de l'évaluation.....	7
Tableau 3. Ventilation des types d'établissements au Canada par tranche de recettes.....	16
Tableau 4 : Nombre d'établissements canadiens répondant aux critères d'admissibilité du PAM	16
Tableau 5 : Expositions itinérantes produites ou mises en circulation de 2010-2011 à 2012-2013 (projets dont le rapport définitif a été soumis).....	26
Tableau 6. Nombre de projets d'enrichissement des connaissances, des compétences et des pratiques professionnelles menés de 2010-2011 à 2012-2013	28
Tableau 7 : Nombre d'activités d'apprentissage destinées aux établissements et aux travailleurs du patrimoine de 2010-2011 à 2012-2013	32
Tableau 8 : Nombre d'expositions et d'autres produits et activités de programmation mis à la disposition du public de 2010-2011 à 2012-2013	34
Tableau 9 : Nombre de lieux des projets d'exposition financés par le PAM par volet de 2010-2011 à 2012-2013	35
Tableau 10 : Budget du PAM de 2008-2009 à 2012-2013	39
Tableau 11. Dépenses réelles du PAM en dollars de 2008-2009 à 2012-2013	39
Tableau 12 : Financement du PAM en subventions et contributions par volet – Dépenses réelles en dollars de 2008-2009 à 2012-2013	41
Tableau 13 : Affectations réelles au crédit 1 du PAM – Administration centrale et régions de 2008-2009 à 2012-2013	43

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Correspondance avec les besoins – Gestion des collections	20
Figure 2 : Proportion des frais administratif du PAM (2008-2009 à 2012-2013)	40
Figure 3 : Satisfaction avec le PAM	44
Figure 4 : Temps moyen écoulé (en semaines) entre la date limite de soumission des demandes et la date de la décision pour les volets AP, PA, GC et FEI	48

LISTE DES SIGLES

AAP	Architecture d'alignement de programmes
ACF	Accord Canada-France
AP	Accès au patrimoine
AU	Aide d'urgence
CPIMRE	Comité de la planification intégrée, de la mesure du rendement et de l'évaluation
DSE	Direction des services d'évaluation
F-E	Fonctionnement et entretien
FEI	Fonds des expositions itinérantes
GC	Gestion des collections
GRP	Groupe de recherche sur les politiques
ICC	Institut canadien de conservation
MDN	Ministère de la Défense nationale
PA	Patrimoine autochtone
PAM	Programme d'aide aux musées
PCH	Ministère du Patrimoine canadien
RAS	Régime d'avantages sociaux
RCIP	Réseau canadien d'information sur le patrimoine
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SMRER	Stratégie de mesure du rendement, d'évaluation et de risque

SOMMAIRE

Ce document expose les principales constatations et les recommandations de l'évaluation consacrée en 2014-2015 au Programme d'aide aux musées (PAM). Celle-ci a été conçue et exécutée conformément à la *Politique sur l'évaluation* (2009) du Secrétariat du Conseil du Trésor. L'évaluation vise à fournir des données probantes complètes et fiables sur la pertinence et le rendement (efficacité, efficience et économie) du PAM afin de soutenir la planification et à la prise de décisions aux fins de ce programme. Elle porte sur la période allant de 2008-2009 à 2012-2013 et a été réalisée par la Direction des services d'évaluation (DSE) du ministère du Patrimoine canadien (PCH).

Aperçu du Programme d'aide aux musées

Le PAM a vu le jour en 1972 à l'annonce d'une Politique nationale des musées¹ et a été confirmé en 1990 lorsqu'une hausse du financement du programme a été annoncée dans la Politique muséale du Canada².

Le PAM appuie les établissements et les travailleurs du patrimoine dans le but de préserver et de mettre en valeur des collections patrimoniales. Cette aide se traduit par un soutien financier accordé aux musées canadiens et aux établissements du patrimoine apparentés qui œuvrent à :

- faciliter l'accès des Canadiens et des Canadiennes à notre patrimoine;
- favoriser la préservation du patrimoine culturel du Canada, notamment la préservation de collections représentatives du patrimoine culturel autochtone;
- favoriser l'essor des connaissances, des compétences et des pratiques professionnelles liées aux fonctions muséales clés.

Une aide financière est accordée dans le cadre du PAM suivant trois volets principaux :

- Accès au patrimoine (AP) : ce volet permet de financer les projets d'exposition itinérante qui facilitent l'accès au patrimoine dans les différentes régions du Canada. Un volet secondaire, le Fonds des expositions itinérantes (FEI), aide à prendre en charge les coûts d'accueil d'une exposition itinérante montée par un autre musée ou un établissement fédéral.
- Patrimoine autochtone (PA) : ce volet permet de financer les projets de préservation, de mise en valeur et de gestion du patrimoine culturel autochtone. Il vise aussi à mieux faire connaître et comprendre à la population la richesse et la diversité des cultures des peuples autochtones.
- Gestion des collections (GC) : ce volet permet de financer des projets visant à améliorer les connaissances, les compétences et les pratiques professionnelles ainsi qu'à renforcer les normes professionnelles applicables aux fonctions muséales clés en gestion des collections. Il appuie également des projets collectifs de perfectionnement

¹ M. Sharon Jeannotte, *Chronologie des événements marquants de la politique culturelle fédérale, de 1849 à 2005*, 2006.

² *Ibid.*

des ressources et des services pour la gestion des fonctions muséales clés. Enfin, les établissements peuvent obtenir une aide d'urgence (AU) pour prendre des mesures correctives urgentes en vue d'atténuer les dommages causés aux collections par un événement externe comme un incendie, une inondation ou un tremblement de terre.

Le PAM permet également de financer des projets visés par l'Accord Canada-France pour la coopération et les échanges dans le domaine des musées.

Ce programme relève de la Direction des politiques et des programmes du patrimoine du Groupe Patrimoine dans le Secteur de la citoyenneté, du patrimoine et des régions du ministère du Patrimoine canadien (PCH). La prestation du programme est décentralisée : le PAM est géré à l'Administration centrale de PCH et sa prestation est assurée par cinq bureaux régionaux. Le PAM a eu un budget total d'une quarantaine de millions de dollars³ pendant les cinq ans compris entre 2008-2009 et 2012-2013.

Méthodologie et approche de l'évaluation

Le cadre du PAM regroupe trois programmes distincts de subventions et contributions, mais la présente évaluation a uniquement pour objet les subventions et contributions accordées aux musées et aux établissements du patrimoine.

Comme l'exigent la *Politique sur l'évaluation* du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le PAM doit faire l'objet d'une évaluation tous les cinq ans. La présente évaluation fait appel à une combinaison de méthodes de collecte de données qualitatives et quantitatives ainsi qu'à une diversité de sources primaires et secondaires en fonction des questions et des enjeux formulés. Le cadre méthodologique comporte une recension des écrits, un examen des dossiers et des bases de données administratives, des entrevues auprès d'informateurs clés, la consultation d'un groupe d'experts et un sondage auprès des bénéficiaires de financement. Les questions d'évaluation ont été choisies d'après le modèle logique du PAM et elles s'accordent aux cinq questions fondamentales qui touchent la pertinence et le rendement décrites dans la *Directive sur la fonction d'évaluation* du SCT (2009). Le cadre méthodologique prévoit notamment une triangulation des résultats tirés de sources multiples de données, le but étant de dégager les tendances et les constantes.

L'évaluation comporte un certain nombre de limites, qui ont été atténuées par le recours à une pluralité de méthodes pour obtenir des éléments probants tirés de plusieurs sources de données et de points de vue interne et externe afin de répondre aux questions d'évaluation. Les limites relevées sont les suivantes :

- l'évaluation a porté sur les données administratives des trois dernières années visées (2010-2011, 2011-2012 et 2012-2013), car les modifications apportées aux modalités du programme en 2011 ont rendu les données antérieures moins pertinentes.
- l'évaluation a révélé un certain nombre de lacunes dans la mesure du rendement, et les données agrégées n'étaient pas toujours mises à jour.

³ Les charges de fonctionnement des cinq bureaux régionaux ne sont pas comprises dans les dépenses prévues, ce qui explique, du moins en partie, que les dépenses réelles soient supérieures aux dépenses prévues.

- le cadre méthodologique ne comportait pas de consultations avec des demandeurs non financés ou des non-demandeurs (autres musées et établissements du patrimoine).

Constatactions

Pertinence

Le gouvernement fédéral offre un appui aux musées et aux établissements du patrimoine depuis la création du PAM en 1972 par la Politique nationale des musées, suivie en 1990 de la Politique muséale du Canada. Cette politique vise à faciliter l'accès des générations actuelles et futures de Canadiens à leur patrimoine humain, naturel, artistique et scientifique; à mieux faire connaître et comprendre ce patrimoine; à permettre à tous d'en profiter; à encourager la création, la gestion et la préservation de collections importantes et représentatives dans toutes les régions du pays; à favoriser l'excellence des activités muséales dans toutes les régions grâce à un soutien à la recherche et au développement muséologiques; à assurer la prestation de services à l'échelle du Canada.

L'évaluation confirme que le programme demeure pertinent et que les musées et les établissements du patrimoine ont toujours besoin d'un financement fédéral à l'appui de leurs activités. Les 2 400 musées et établissements du patrimoine canadiens ont pour responsabilité de veiller à la préservation et à la mise en valeur du patrimoine canadien, mais ils reçoivent de nombreuses demandes concurrentes malgré leurs ressources limitées. Ces organismes sont aux prises avec des attentes sans cesse grandissantes et avec l'émergence de nouvelles priorités sectorielles, par exemple favoriser l'engagement sociocommunautaire, adopter une technologie permettant de numériser les collections et l'information pour y faciliter l'accès, et porter une attention accrue à la gestion durable tenant compte de l'évolution démographique des collectivités. Il est difficile pour les musées de répondre à ces attentes lorsqu'ils doivent composer avec le vieillissement des infrastructures et des pénuries de ressources (rentrées insuffisantes de fonds, pénurie de bénévoles et de travailleurs qualifiés, etc.). Une des grandes tendances relevées par les personnes et les experts interrogés, parallèlement à cette montée des exigences, est le fossé qui se creuse entre les grands et les petits musées sur le plan de la capacité à prendre en charge de nouvelles priorités, notamment la mise en commun des connaissances des professionnels des musées. Les organismes autochtones ont pour leur part des besoins très inégaux, et ils n'ont pas toujours la capacité nécessaire pour obtenir du soutien.

Le PAM demeure un outil essentiel au soutien des activités des musées et des établissements du patrimoine. Il les aide à améliorer leurs collections, à créer des expositions, puis à faire circuler ces expositions pour les rendre accessibles aux Canadiens. Les informateurs clés ont toutefois fait remarquer que les sommes relativement modestes offertes par le PAM limitent la capacité de ce programme à satisfaire d'autres besoins sectoriels à grande échelle et à long terme. Les experts ont souligné qu'en raison de son principe de financement par projets, le PAM ne permet pas de répondre aux vastes besoins du secteur en matière de durabilité : soutien au leadership pan sectoriel, gouvernance, mise en commun des connaissances et renforcement des capacités.

Les trois volets du programme demeurent pertinents et fournissent les ressources financières nécessaires à l'organisation d'activités dans les domaines prioritaires : expositions ou

programmes publics, patrimoine autochtone, et connaissances, compétences et pratiques professionnelles liées aux fonctions muséales clés en gestion des collections. Ces volets abordent des problèmes distincts avec lesquels sont aux prises les établissements du patrimoine. Cette constatation vaut particulièrement pour le volet Patrimoine autochtone et pour tout ce qui est des solutions d'entreposage et des systèmes d'information de gestion des collections dans le volet Gestion des collections.

Le PAM est conforme aux priorités du gouvernement du Canada, plus particulièrement celles qui concernent le patrimoine culturel, l'histoire, les célébrations du 150^e anniversaire de la Confédération, l'engagement envers les collectivités autochtones et le soutien de l'économie. Dans le budget fédéral de 2012, il est mentionné que les musées nationaux et locaux du Canada « se classent parmi les meilleurs dans le monde », et le financement fédéral des musées y est mentionné parmi les domaines prioritaires. Ceci étant dit, aucun examen officiel de la Politique muséale n'a été effectué depuis 1990. Les experts s'accordent donc pour dire que cette politique n'est pas à jour compte tenu des conditions dans lesquelles évoluent les musées canadiens. L'environnement a considérablement changé depuis 1990 avec l'avènement de nouvelles technologies, la transformation des programmes de financement public et l'évolution des intérêts des consommateurs.

La recension des écrits révèle qu'au fil des ans, des tentatives ont été faites pour actualiser la Politique muséale du Canada de 1990. En 2005, le gouvernement fédéral a annoncé que le Canada adopterait une vision pour tous les musées du pays. PCH a engagé des consultations en vue de lancer le débat sur les grandes questions dont pourrait traiter une nouvelle politique. Ajoutons que, dans un rapport de 2006 sur les musées canadiens, le Comité permanent du patrimoine canadien de la Chambre des communes recommande que « le gouvernement mette sur pied dans les meilleurs délais la nouvelle politique muséale discutée en 2005 en respectant les consultations entreprises et le travail compilé par le ministère ». En 2007, les priorités du gouvernement ont changé en faveur des programmes de soutien aux collections et aux musées nationaux, et la nouvelle politique n'a pas été élaborée. Dans l'évaluation du PAM de 2010, il était recommandé que le Ministère examine et actualise sa politique muséale. La réponse et le plan d'action de la direction proposaient la conception d'une nouvelle politique fédérale qui redéfinirait le rôle de ce programme, mais le Ministère n'a pas élaboré de nouvelle politique.

Les objectifs du PAM s'accordent avec l'énoncé stratégique de PCH : « Les expressions artistiques et le contenu culturel canadiens sont créés et accessibles au pays et à l'étranger. » Le programme s'harmonise également avec les priorités du Ministère en matière de célébration de l'histoire du Canada et d'investissement dans les collectivités par le financement de projets. Il s'accorde aussi avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral, principalement en ce qui a trait à la protection du patrimoine canadien. Le mandat législatif de PCH en matière patrimoniale émane de la *Loi sur le ministère du Patrimoine canadien* de 1995. Les responsabilités fédérales liées au patrimoine et aux musées sont également énoncées dans la *Loi sur les musées*, la Politique muséale du Canada et l'Accord Canada-France pour la coopération et les échanges dans le domaine des musées.

Rendement – Réalisation des résultats escomptés

Pendant la période visée par l'évaluation, le PAM a progressé vers la réalisation des résultats immédiats, intermédiaires et ultimes. L'évaluation conclut que le résultat immédiat « Des expositions itinérantes sont produites » est réalisé :

- Soixante-six expositions itinérantes (46 pour le volet Accès au patrimoine et 20 pour le volet Patrimoine autochtone) ont été produites et mises en circulation pendant trois années visées par le programme (2010-2011 à 2012-2013), et 88 ont circulé grâce au volet secondaire Fonds des expositions itinérantes.
- Les expositions itinérantes ont mis en valeur une grande diversité de thèmes au profit des clientèles cibles (jeunes, écoles, familles, populations rurales, peuples autochtones et groupes de langue officielle en situation minoritaire), de même que pour un public général de tous les âges.
- Le PAM a également permis aux bénéficiaires de mener des recherches et de concevoir ou réaliser du matériel d'interprétation pour les expositions itinérantes ainsi que de promouvoir la circulation d'expositions itinérantes d'œuvres d'art à caractère rétrospectif ou historique.

En ce qui a trait au résultat immédiat, « Des projets visant à mieux préserver et mettre en valeur le patrimoine autochtone sont mis en œuvre », l'évaluation conclut qu'il est réalisé :

- De 2010-2011 à 2012-2013, 42 projets ont été menés à bien pour améliorer la préservation, la mise en valeur et la gestion du patrimoine autochtone.
- Les experts ont souligné l'importance du volet Patrimoine autochtone puisqu'il assure la représentativité culturelle dans les musées et la préservation des artefacts historiques dans les collectivités autochtones.

L'évaluation conclut également que le résultat immédiat « De nouvelles possibilités sont offertes aux établissements et aux travailleurs du patrimoine afin d'améliorer leurs connaissances, leurs compétences et leurs pratiques professionnelles » est réalisé :

- Sur trois ans (2010-2011 à 2012-2013), 54 projets du volet Gestion des collections et 8 projets du volet Patrimoine autochtone ont été menés pour appuyer des activités d'enrichissement des connaissances, des compétences et des pratiques professionnelles ainsi que pour renforcer les normes professionnelles liées aux fonctions muséales clés en gestion des collections. Ces activités sont habituellement exercées par des associations muséales.
- quatre projets financés dans le cadre de l'Accord Canada-France ont également été menés à bien. Ils ont contribué à une mise en commun internationale de connaissances et de compétences entre des établissements canadiens et français.
- d'après le sondage, 26 pour cent des bénéficiaires du volet Gestion des collections jugeaient que le PAM répondait « dans une grande mesure » aux besoins d'amélioration des connaissances, des compétences et des pratiques professionnelles des établissements et des travailleurs du patrimoine.

Les activités soutenues par le PAM ont contribué à la réalisation d'un premier résultat intermédiaire, soit l'amélioration de la gestion et de la préservation des collections patrimoniales. C'est ce qu'ont permis les volets Gestion des collections et Patrimoine autochtone. En effet,

172 collections patrimoniales ont reçu l'appui du PAM de 2010-2011 à 2012-2013 et, selon les rapports, plus de 1,2 million d'objets ont ainsi été mieux gérés et préservés.

Des expositions patrimoniales et d'autres produits et activités de programmation publique ont été mis à la disposition de la population en vue de la réalisation du deuxième résultat intermédiaire du PAM. Ainsi, 154 expositions et 2 601 produits et activités de programmation publique ont été offerts grâce aux volets Accès au patrimoine, Fonds des expositions itinérantes et Patrimoine autochtone. Des collectivités de l'ensemble des provinces et des territoires canadiens ont présenté des expositions et des projets financés par le PAM, et un certain nombre d'expositions itinérantes ont circulé à l'étranger. Plus de trois millions de personnes ont visité des expositions financées par ce programme pendant les trois années (2010-2011 à 2012-2013) visées par l'évaluation. D'après l'examen des dossiers, le nombre de personnes ayant profité des expositions et des autres produits ou activités de programmation publique vont d'un peu plus de 2 000 visiteurs pour une exposition ayant reçu une petite subvention du Fonds des expositions itinérantes à plus de 74 000 pour une exposition multi site financée par le volet Accès au patrimoine ayant circulé en sept endroits différents.

Le financement du PAM a contribué à la réalisation d'un troisième résultat intermédiaire : « Les établissements et les travailleurs du patrimoine ont amélioré leurs connaissances, leurs compétences et leurs pratiques professionnelles ». Ce résultat est attribuable aux activités financées par les volets Gestion des collections et Patrimoine autochtone. De 2010-2011 à 2012-2013, 524 activités d'apprentissage ont été organisées à l'intention d'un total de 5 673 établissements et travailleurs du patrimoine. Les participants ont ainsi pu mettre en commun leurs connaissances professionnelles et développer leurs compétences en préservation et en mise en valeur du patrimoine. Les projets relevant du volet Patrimoine autochtone, en particulier, ont offert des possibilités d'apprentissage aux professionnels du patrimoine autochtone. Un nombre indéterminé de bénévoles ont aussi enrichi leurs connaissances et perfectionné leurs compétences. D'après l'examen des dossiers, les participants aux activités d'apprentissage ont élargi leurs connaissances en planification de projets, en normes professionnelles, en détection de problèmes des collections, en collaboration avec les organismes communautaires et en organisation de visites publiques.

Quelques informateurs clés d'associations muséales ont confirmé que, par son financement, le PAM appuie un large éventail d'activités qui donnent aux travailleurs du patrimoine l'accès à des connaissances, à des capacités et à des outils pouvant les aider à gérer et à préserver efficacement les collections patrimoniales. De plus, un grand nombre de répondants au sondage (73 pour cent) ayant entrepris des activités visées de perfectionnement professionnel ont confirmé que le financement du PAM a contribué dans une grande mesure à la diffusion de pratiques exemplaires et à la mise en place d'ateliers, de séminaires et de cours. Les bénéficiaires de financement étaient reconnaissants de l'occasion qui leur a été donnée de bonifier leurs connaissances, leurs compétences et leurs pratiques, et quelques représentants de PCH ont précisé qu'ils peuvent travailler de manière proactive avec les organismes afin de cibler les besoins en matière de compétences, élaborer des normes et renforcer les capacités sectorielles, conformément aux exigences du programme. Quelques experts ont aussi mentionné que les organismes ont besoin de personnel dûment formé.

Plusieurs sources de données semblent indiquer que les activités financées par le PAM ont pour effet de faciliter de manière continue l'accès des Canadiens au patrimoine. La réalisation d'expositions et de programmes publics, leur présentation à la population et l'amélioration des connaissances, compétences et pratiques professionnelles favorisent la réalisation de ce résultat ultime. Les activités financées par le PAM donnent la possibilité aux Canadiens d'étudier des collections, des expositions et des établissements du patrimoine, et de se renseigner sur leur patrimoine et leur culture. L'accroissement de la capacité professionnelle des travailleurs du patrimoine soutient l'offre d'expositions et de programmes futurs. D'après les entrevues réalisées auprès d'informateurs clés et le sondage fait auprès des bénéficiaires, le financement du programme a été primordial pour aider les bénéficiaires à atteindre les résultats attendus de leurs projets. La plupart de ceux-ci n'auraient pu être réalisés, auraient été retardés ou n'auraient pu avoir la même ampleur sans le financement du PAM.

Le PAM a aussi eu des retombées positives imprévues : sensibilisation accrue de la clientèle, amélioration de la connaissance des établissements, hausse de la participation des bénévoles, intensification des collaborations et des partenariats, et capacité accrue de mobiliser des ressources et des fonds grâce au financement de PCH. Quant aux répercussions négatives imprévues du programme, aucune de celles relevées n'était majeure ou liée à des projets particuliers. Quelques répondants au sondage et un certain nombre de rapports ont mentionné des effets négatifs imprévus liés à l'effort nécessaire pour adapter les projets aux critères du PAM.

Rendement – Efficience et économie

Il a été établi que la proportion du budget total représentée par les frais administratifs du PAM correspondait en moyenne à 22 pour cent, proportion relativement stable sur les cinq ans visés par l'évaluation. Ce ratio relativement élevé s'explique peut-être par la complexité du modèle décentralisé de prestation du PAM, mais cette prestation régionale est considérée (plus particulièrement par les employés régionaux de PCH, les experts et les bénéficiaires de financement) comme importante pour la sensibilisation, la mise à profit des compétences locales et la facilitation des relations directes avec les établissements. Ces caractéristiques sont vues comme particulièrement avantageuses pour la prestation du volet Patrimoine autochtone.

Chez les employés de PCH, les perceptions du modèle régional de prestation étaient variables. Si certains jugeaient que ce modèle fonctionne bien, quelques-uns en ont souligné les difficultés et les limites. Des propositions ont été faites pour en améliorer l'efficience, par exemple simplifier le processus d'approbation de projets en déléguant le pouvoir d'approbation des projets à faible risque. Quelques employés ont indiqué que des incohérences existent entre les régions pour ce qui est de la prestation du programme, du degré de sensibilisation et de la reddition de comptes sur les résultats des projets financés. Quelques informateurs croyaient que l'efficience pourrait être améliorée si l'Administration centrale assurait seule la prestation du programme, ou si celle-ci était partagée par l'Administration centrale et les régions.

Les informateurs clés ont fait remarquer que la prestation du PAM en trois grands volets constitue un moyen efficace de catégoriser l'éventail des projets et des établissements susceptibles de bénéficier du programme. Le volet Patrimoine autochtone est approprié comme volet propre aux Autochtones malgré ses éléments communs avec les volets Accès au patrimoine et Gestion des collections.

Le niveau de satisfaction à l'égard du PAM est élevé chez les bénéficiaires de financement, mais il y a peut-être lieu d'en améliorer la prestation à certains égards : calendrier de l'appel de propositions, délai entre la soumission des demandes et l'obtention des réponses, transparence des décisions de financement pour les demandeurs, etc. Premièrement, l'appel de propositions se fait normalement six semaines avant l'échéance, ce qui ne laisse pas assez de temps à certains organismes pour se préparer et soumettre leur demande, surtout s'ils doivent améliorer ou modifier la conception de leur projet pour respecter les critères d'admissibilité⁴. Deuxièmement, un bénéficiaire de financement sur cinq (18 pour cent) s'est dit insatisfait de la transparence du processus d'examen des demandes. Un certain nombre d'informateurs clés chez ces bénéficiaires se sont montrés particulièrement insatisfaits de ce manque apparent de transparence, et d'autres ont demandé le rétablissement d'un régime avec comité de sélection par les pairs. De plus, certains ont fait remarquer que les résultats du processus d'évaluation ne sont pas mis à la disposition des demandeurs, même si les lignes directrices du programme comportent un chapitre complet sur le processus d'évaluation des demandes. Troisièmement, la plupart des informateurs clés parmi les bénéficiaires de financement se sont dits mécontents du processus d'examen des demandes, car il s'écoule trop de temps avant que les décisions de financement soient rendues publiques. Les résultats du sondage ont confirmé que le délai est déraisonnable entre la date de soumission de la demande et la date d'obtention de la décision de financement, ce qui nuit aux projets et à leur réalisation. L'évaluation précédente avait soulevé la même insatisfaction à cet égard. Les données administratives indiquent que la norme de service de 29 semaines entre la demande et la décision n'a été respectée ni en 2011-2012 ni en 2012-2013 pour les volets Accès au patrimoine, Patrimoine autochtone et Gestion des collections. Pour le volet secondaire Fonds des expositions itinérantes, la norme de service de 16 semaines a été respectée en 2010-2011 et 2012-2013, mais pas en 2011-2012.

D'après les résultats du sondage et les informateurs clés, les meilleurs aspects administratifs du programme sont le service fourni par les agents de programme de PCH, le processus de soumission des demandes, la clarté des lignes directrices de soumission des demandes et la souplesse du financement.

Le PAM s'inscrit dans une série de programmes de PCH mis au service du secteur du patrimoine : Fonds du Canada pour l'investissement en culture, Fonds du Canada pour les espaces culturels, Programme d'indemnisation pour les expositions itinérantes au Canada, programme Jeunesse Canada au travail, Institut canadien de conservation (ICC) et Réseau canadien d'information sur le patrimoine (RCIP). Le RCIP et l'ICC ressemblent au PAM puisqu'ils visent à soutenir le perfectionnement professionnel général dans les musées et les établissements du patrimoine. Précisons cependant qu'il s'agit d'organismes de service spéciaux n'offrant ni subventions ni contributions. Le RCIP et l'ICC sont des organismes de prestation de services qui jouent le rôle de centre d'expertise pour la communauté canadienne du patrimoine. Bien que chaque organisme ait ses champs d'expertise propres, ils offrent des services à la même communauté d'intervenants et partagent de nombreuses fonctions communes; tout chevauchement entre eux a été relevé.

⁴ Depuis 2013-2014, la période de l'appel de propositions a été prolongée de deux semaines. Le but est maintenant de faire l'annonce huit semaines avant l'échéance.

Les établissements du patrimoine ont également accès au financement offert par les administrations provinciales et municipales, et les bénéficiaires du PAM peuvent recevoir un certain appui du secteur privé et d'organismes sans but lucratif. Toutefois, les sources de financement non fédérales demeurent moins importantes que les sources fédérales et ne font que compléter le financement offert par le PAM. D'après les résultats du sondage, les bénéficiaires du PAM ont aussi reçu des fonds d'administrations provinciales et territoriales, de municipalités et d'autres programmes fédéraux (Jeunesse Canada au travail, Infrastructure Canada, etc.). L'évaluation révèle que d'autres programmes, fédéraux ou non, offrent des activités complémentaires de soutien aux établissements du patrimoine, et ce, sans double emploi apparent avec le PAM pour ce qui est des types d'activités financées et des résultats attendus.

Dans le cadre de l'évaluation, des modèles de soutien aux musées adoptés dans d'autres pays (Australie, Royaume-Uni, France et États-Unis) ont été examinés. Les experts ont signalé que le modèle britannique serait une solution de rechange possible au PAM. La recension des écrits a permis de relever un modèle particulièrement intéressant, celui de l'Arts Council of England, où l'on applique un régime de désignation qui reconnaît les biens culturels d'intérêt national des musées, des bibliothèques et des archives, et où l'on applique sur dix ans la stratégie « Great Art and Culture for Everyone », qui cible les possibilités de leadership, de partenariat et de recherche dans le domaine des musées. Les recherches sur l'incidence d'un tel modèle montrent un accroissement du nombre de visiteurs des musées et d'autres résultats positifs, notamment : prêts entre musées, transferts avec d'autres collections désignées, professionnalisme, partenariats et mobilisation d'un large éventail de sources de financement.

Autres questions d'évaluation

Les données recueillies sur la mesure du rendement ont évolué pendant les années visées par l'évaluation. Toutefois, les indicateurs de rendement relevés font l'objet d'un suivi. Un certain nombre de lacunes ont été perçues. Il a été constaté que les données agrégées n'étaient pas systématiquement à jour (c'est-à-dire qu'aux fins de l'évaluation, diverses versions des données étaient disponibles, qu'il s'agisse du nombre de demandes, du nombre de projets financés ou des montants versés). Il devrait être possible d'affiner la méthode de collecte de données pour la mesure de certains résultats intermédiaires comme l'amélioration des connaissances, des compétences et des pratiques, et l'amélioration de la gestion et de la préservation. Ces mesures ne sont pas aussi significatives qu'elles pourraient l'être aux fins de reddition de comptes sur les indicateurs et la prise de décisions. Il y aurait lieu de mieux utiliser l'information recueillie dans les rapports des bénéficiaires (sur l'accroissement du nombre de bénévoles ou de membres, par exemple) ou de rationaliser autrement les données reçues des bénéficiaires afin d'éliminer ce qui ne concerne pas le rendement global du programme. De plus, dans les modalités du PAM, sous le volet Patrimoine autochtone, il est question de mieux faire connaître et comprendre au public la richesse et la diversité des cultures des peuples autochtones. Ce résultat escompté n'est pas inclus dans le modèle logique, et aucune donnée de rendement n'est recueillie à l'appui de la reddition de comptes sur cet objectif.

Recommandations

Les recommandations suivantes se dégagent de l'évaluation.

Recommandation n° 1

Depuis deux décennies, l'environnement dans lequel les musées canadiens exercent leur activité a considérablement évolué. De nouvelles technologies ont émergé, les programmes de financement public ont fait l'objet de changements et les intérêts des consommateurs ont évolué. D'après les constats de l'évaluation, le PAM demeure essentiel au soutien des activités des musées et des établissements du patrimoine, mais il est nécessaire de veiller à ce que le financement des projets cible les principaux défis.

Étant donné que l'environnement dans lequel le programme évolue depuis 1990 a changé, le sous-ministre adjoint du Secteur de la citoyenneté, du patrimoine et des régions devrait procéder à une analyse de conjoncture afin de déterminer si les priorités du PAM correspondent bien aux principaux défis de la communauté muséale en ce qui a trait au financement de projets, et ce dans le but d'optimiser l'incidence des fonds alloués.

Recommandation n° 2

Le sous-ministre adjoint du Secteur de la citoyenneté, du patrimoine et des régions devrait examiner les possibilités d'accroître l'efficacité du programme. Plus particulièrement, le modèle de prestation du programme pourrait être amélioré en vue de favoriser le respect des attentes de la clientèle ainsi que de réduire potentiellement les coûts administratifs et les délais pour les décisions de financement.

Recommandation n° 3

Le sous-ministre adjoint du Secteur de la citoyenneté, du patrimoine et des régions devrait améliorer les activités liées à la stratégie de mesure du rendement afin de trouver un moyen rapide et efficace de recueillir et d'analyser les données sur le rendement aux fins de prise de décisions.

1. Introduction

1.1 Objectif

Ce rapport expose les principales constatations et les recommandations de l'évaluation consacrée au Programme d'aide aux musées (PAM) en 2014-2015. Le cadre du PAM regroupe trois programmes distincts de subventions et contributions, mais la présente évaluation porte uniquement sur : les subventions et contributions accordées aux musées et aux établissements du patrimoine par l'entremise de trois grands volets, soit Accès au patrimoine, Patrimoine autochtone et Gestion des collections. L'évaluation vise à fournir au ministère du Patrimoine canadien (PCH) une information complète et fiable sur laquelle appuyer les décisions sur la poursuite de la mise en œuvre du PAM.

Le rapport renseigne sur le programme, la méthodologie d'évaluation employée et les constatations relatives à chaque question d'évaluation; il contient également des conclusions générales et des recommandations. Cet exercice porte sur la période de 2008-2009 à 2012-2013 et a été réalisé conformément au *Plan ministériel d'évaluation 2014-2019* sous la responsabilité de la Direction des services d'évaluation (DSE) de PCH, avec le concours du Groupe de recherche sur les politiques (GRP) du Ministère et d'un consultant extérieur.

L'évaluation a été conçue et réalisée conformément à la *Politique sur l'évaluation* (2009) et à d'autres éléments de l'ensemble de politiques d'évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). En conformité avec la *Directive sur la fonction d'évaluation* (2009), les évaluateurs ont traité des questions fondamentales liées à la pertinence et au rendement (efficacité, efficience et économie) du PAM.

Le présent document comporte six sections y compris l'introduction :

- La section 2 donne un aperçu du PAM.
- La section 3 décrit le cadre méthodologique de l'évaluation et ses limites.
- La section 4 présente les constatations relatives à la question de la pertinence.
- La section 5 présente les constatations relatives au rendement (efficacité, efficience et économie).
- La section 6 expose les conclusions et les recommandations.

2. Profil du programme

Le PAM offre un soutien aux établissements et aux travailleurs du patrimoine qui s'occupent de la préservation et de la mise en valeur des collections patrimoniales. Il apporte une aide financière aux musées canadiens et aux établissements apparentés à la réalisation d'activités visant à :

- faciliter l'accès des Canadiens et des Canadiennes à notre patrimoine;
- favoriser la préservation du patrimoine culturel du Canada, notamment des collections représentatives du patrimoine culturel autochtone;
- favoriser l'essor des connaissances, des compétences et des pratiques professionnelles liées aux fonctions muséales clés.

2.1 Historique et contexte

Le PAM a vu le jour en 1972 à l'annonce d'une Politique nationale des musées⁵ et a été confirmé en 1990 lorsqu'une hausse du financement du programme a été annoncée dans la Politique muséale du Canada⁶.

Il accorde une aide financière aux musées canadiens et aux établissements du patrimoine apparentés suivant trois volets :

- Accès au patrimoine (AP) : ce volet permet de financer les projets d'exposition itinérante qui facilitent l'accès au patrimoine dans les différentes régions du Canada. Un volet secondaire, le Fonds des expositions itinérantes (FEI), aide à prendre en charge les coûts d'accueil d'une exposition itinérante montée par un autre musée ou un établissement fédéral.
- Patrimoine autochtone (PA) : ce volet permet de financer les projets de préservation, de mise en valeur et de gestion du patrimoine culturel autochtone. Il vise aussi à mieux faire connaître et comprendre à la population la richesse et la diversité des cultures des peuples autochtones.
- Gestion des collections (GC) : ce volet permet de financer des projets visant à améliorer les connaissances, les compétences et les pratiques professionnelles ainsi qu'à renforcer les normes professionnelles applicables aux fonctions muséales clés en gestion des collections. Il appuie également des projets collectifs de perfectionnement des ressources et des services pour la gestion des fonctions muséales clés. Enfin, les établissements peuvent obtenir une aide d'urgence (AU) pour prendre des mesures correctives urgentes en vue d'atténuer les dommages causés aux collections par un événement externe comme un incendie, une inondation ou un tremblement de terre.

Le PAM permet également de financer des projets visés par l'Accord Canada-France pour la coopération et les échanges dans le domaine des musées.

⁵ M. Sharon Jeannotte, *Chronologie des événements marquants de la politique culturelle fédérale, de 1849 à 2005*, 2006.

⁶ *Ibid.*

2.2 Objectifs et résultats

Le modèle logique du PAM (voir l'annexe A) établit les liens précis entre les activités de programme et les extrants de même que les résultats immédiats, intermédiaires et ultimes escomptés. Grâce à ses trois grands volets, le PAM apporte une aide financière aux musées canadiens et aux organismes et travailleurs du patrimoine pour la préservation et la mise en valeur des collections patrimoniales. Les activités et les extrants du programme contribuent à la réalisation des résultats immédiats, intermédiaires et ultimes suivants :

Résultats immédiats

- Des expositions itinérantes sont produites.
- Des projets visant à mieux conserver et à mieux présenter le patrimoine autochtone sont mis en œuvre.
- De nouvelles possibilités sont offertes aux établissements et aux travailleurs du patrimoine afin d'améliorer leurs connaissances, leurs compétences et leurs pratiques professionnelles.

Résultats intermédiaires

- Des expositions patrimoniales et d'autres activités et produits destinés au public sont présentés.
- Les collections patrimoniales font l'objet d'une meilleure gestion et préservation.
- Les établissements et les travailleurs du patrimoine ont amélioré leurs connaissances, leurs compétences et leurs pratiques professionnelles.

Résultat final

- Le patrimoine du Canada est accessible de manière continu à la population canadienne.

Les objectifs et les résultats du PAM favorisent l'obtention du premier résultat stratégique énoncé dans l'Architecture d'alignement de programmes (AAP) de PCH : *Les expressions artistiques et le contenu culturel canadiens sont créés et accessibles au pays et à l'étranger.*

2.3 Gestion du programme, gouvernance, groupes cibles, principaux intervenants et partenaires de prestation

Le PAM relève de la Direction générale des politiques et des programmes du patrimoine du Groupe Patrimoine dans le Secteur de la citoyenneté, du patrimoine et des régions du ministère du Patrimoine canadien (PCH). L'activité de programme Patrimoine, au sein de l'Architecture d'alignement des programmes de PCH, vise à promouvoir la préservation et la mise en valeur du patrimoine culturel du Canada⁷. Le programme Patrimoine comprend des sous-activités : Programme d'indemnisation pour les expositions itinérantes au Canada, RCIP, ICC et Programme des biens culturels mobiliers⁸.

⁷ Patrimoine canadien, *Rapport sur les plans et les priorités 2012-2013*, 2012.

⁸ *Ibid.*

La prestation du programme est décentralisée : le PAM est géré à l'Administration centrale de PCH et sa prestation est assurée par cinq bureaux régionaux. Ceux-ci sont responsables d'établir et d'entretenir des relations avec les clients et les principaux intervenants du PAM dans leurs régions respectives, de promouvoir le programme auprès des demandeurs éventuels, d'évaluer les demandes de financement en se servant des instruments nationaux d'évaluation, de gérer et surveiller les projets financés, de recevoir les rapports des bénéficiaires de financement, de recueillir les données essentielles de mesure des résultats et de surveiller les vérifications effectuées auprès des bénéficiaires de leur région.

L'Administration centrale doit veiller à l'intégrité et à la reddition de comptes globales dans le cadre du PAM. La Direction générale des politiques et des programmes du patrimoine gère le budget global des subventions et contributions ainsi que les projets présentés par les clients nationaux. Elle met aussi au point, révisé et diffuse les documents de soumission des demandes ainsi que des outils et des procédures communs d'administration et de communication respectant les exigences de PCH. Elle guide les bureaux régionaux de manière à garantir une interprétation cohérente des lignes directrices du programme et organise au besoin des séances d'apprentissage, d'information et de discussion. Elle procède à des travaux d'élaboration de politiques et de programmes, surveille les tendances et les enjeux dans le secteur du patrimoine et assure l'analyse du PAM, la mesure et l'évaluation de son rendement, la reddition de comptes et la coordination des demandes ministérielles connexes.

Les principaux intervenants du PAM sont les établissements du patrimoine, les associations muséales⁹, les réseaux et les organismes de prestation de services apparentés, sans oublier les travailleurs du patrimoine à qui sont offerts des possibilités de perfectionnement professionnel. Les bénéficiaires admissibles sont notamment les musées canadiens constitués sans but lucratif, les organismes constitués de services sans but lucratif dont les membres sont liés au secteur des musées, les organismes de gouvernance autochtone et les organismes responsables de la préservation et du soutien du patrimoine autochtone. Tous les musées canadiens sans but lucratif ont accès à des fonds d'aide d'urgence.

Pour être admissibles, les musées canadiens et organismes apparentés sous une direction professionnelle doivent également respecter les critères établis dans les modalités du PAM, c'est-à-dire :

- fournir des services au public toute l'année;
- employer au moins l'équivalent d'un employé professionnel rémunéré à temps plein;
- être dotés de politiques pour les fonctions muséales clés;
- être dotés d'un plan stratégique ou commercial sur trois à cinq ans (sauf en ce qui a trait au Fonds des expositions itinérantes).

Les musées nationaux, les ministères, les sociétés d'État et les organismes fédéraux ne peuvent recevoir de financement du PAM. Les musées admissibles relevant d'autres ordres de gouvernement ou d'établissements universitaires ou culturels peuvent présenter des demandes au programme, mais ils doivent pour cela disposer d'objectifs, de programmes et de budgets distincts liés au patrimoine.

⁹ Cela comprend l'Association des musées canadiens.

2.4 Ressources du programme

Le budget total du PAM a été d'environ 40 millions de dollars pour les cinq ans compris entre 2008-2009 et 2012-2013. Le tableau qui suit indique les dépenses prévues et réelles de ce programme pendant la période visée par l'évaluation.

Tableau 1 : Dépenses prévues et réelles du PAM de 2008-2009 à 2012-2013

Ressources	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	Total
Dépenses prévues	7 092 201 \$	7 092 356 \$	7 222 640 \$	7 186 484 \$	7 186 484 \$	35 780 165 \$
Dépenses réelles	7 730 090 \$	8 035 434 \$	8 237 643 \$	7 694 645 \$	8 072 960 \$	39 770 771 \$

Source : Direction de la gestion des ressources – Gestion stratégique et Programme d'aide aux musées

Nota : Les charges de fonctionnement des cinq bureaux régionaux ne sont pas comprises dans les dépenses prévues, ce qui explique, du moins en partie, que les dépenses réelles soient supérieures aux dépenses prévues.

2.5 Changements apportés au programme depuis la dernière évaluation

La dernière évaluation du PAM remonte à 2010 et s'est faite dans le cadre du processus de renouvellement du programme. Certains changements importants ont été apportés aux modalités du PAM lors de la reconduction en 2011 :

- remplacement du volet Développement organisationnel par le volet Gestion des collections et modification correspondante des critères d'admissibilité de projets afin de mettre désormais l'accent sur l'application plutôt que sur l'élaboration de politiques de gestion de collections clés et de tirer parti des connaissances du secteur grâce aux projets collectifs permettant de diffuser les pratiques exemplaires liées aux fonctions muséales clés;
- élimination du volet distinct pour l'Association des musées canadiens, maintenant intégré au volet Gestion des collections;
- modification du volet Accès au patrimoine pour optimiser le rendement de l'investissement et la circulation des expositions itinérantes; la durée des projets admissibles et la taille des expositions itinérantes ont notamment été précisées, et le nombre de lieux extra provinciaux requis a été ramené de deux à un;
- abolition du plafond de 2 millions de dollars fixé pour le budget de fonctionnement et le soutien de la circulation intra provinciale d'expositions financées par le PAM dans le cadre du Fonds des expositions itinérantes;
- modification du volet Patrimoine autochtone pour ce qui est de la durée des projets admissibles et de la valeur maximale de la contribution du PAM.

3. Méthodologie de l'évaluation

Cette section décrit le contexte et le cadre méthodologique de l'évaluation du PAM.

3.1 Portée de l'évaluation, calendrier et contrôle de la qualité

L'évaluation vise à fournir une information crédible et neutre sur la pertinence continue ainsi que le rendement du PAM en tenant compte de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie pour la période qui va de 2008-2009 à 2012-2013. Elle permet à PCH de s'acquitter de ses obligations redditionnelles d'après les exigences de la *Politique sur l'évaluation* du SCT et de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, lesquelles prévoient une évaluation quinquennale de toutes les dépenses directes de programme. Elle permet aussi de fournir à la direction de PCH une analyse et des recommandations qui éclaireront les décisions futures sur ce programme.

Le cadre du PAM regroupe trois programmes distincts de subventions et contributions, mais la présente évaluation a uniquement pour objet un élément : les subventions et contributions accordées aux musées et aux établissements du patrimoine par l'entremise de trois grands volets, soit Accès au patrimoine, Patrimoine autochtone et Gestion des collections.

L'évaluation a été dirigée par la DSE de PCH avec le concours du GRP et d'un consultant extérieur. La collecte des données et la reddition de comptes sur les résultats de l'évaluation ont eu lieu entre septembre 2014 et avril 2015.

Soucieux d'effectuer une évaluation de la qualité en offrant un bon rapport efficacité-coût dans un délai serré, la DSE a procédé à un exercice de calibration. Elle a ainsi calibré l'évaluation du PAM :

- Les réponses aux questions d'évaluation ont été établies à partir des données existantes du programme, dans la mesure du possible, avant de procéder à une collecte de données supplémentaires.
- Les données de la dernière évaluation ont été examinées afin de juger de la pertinence de l'information existante pour l'évaluation en cours.
- Un échantillonnage raisonné a été effectué pour établir le nombre et le type de bénéficiaires de financement à rejoindre en entrevue pour le volet Patrimoine autochtone; l'échantillon est demeuré représentatif des bénéficiaires de ce volet.
- Le nombre de produits à livrer grâce à l'évaluation a été réduit à un minimum sans compromettre la qualité de l'exercice.

Les évaluateurs ont réalisé leurs travaux conformément aux Normes d'évaluation du SCT et ils ont agi en toute neutralité et intégrité dans leurs rapports avec les intervenants. Ils ont recouru à un éventail de techniques et d'outils pour garantir le respect des normes professionnelles régissant le processus et le protocole d'évaluation, la planification et la conception des travaux, la reddition de comptes sur les résultats et la gestion de projet.

3.2 Questions d'évaluation par secteur d'intérêt

Les évaluateurs ont traité de cinq questions fondamentales en se reportant à la *Directive sur la fonction d'évaluation* approuvée en avril 2009 par le Secrétariat du Conseil du Trésor (voir l'annexe D, Questions fondamentales à prendre en compte dans l'évaluation). Ils se sont également attardés à la conception, la prestation et la stratégie de mesure du rendement du programme ainsi qu'aux aspects à améliorer.

Ils ont préparé aux fins de l'évaluation un cadre détaillé par question fondamentale en ayant soin de clarifier les méthodes à employer dans le traitement de chacune (voir l'annexe B, Cadre d'évaluation).

Le tableau 2 présente les questions fondamentales et les questions connexes abordées par les évaluateurs.

Tableau 2 : Aperçu des questions fondamentales et des questions connexes de l'évaluation

Questions fondamentales	Questions connexes
<i>Pertinence</i>	
Besoin continu du programme	• Le PAM répond-il aux besoins de la population et des principaux intervenants ciblés? • Dans quelle mesure le PAM est-il adapté aux besoins actuels et changeants des musées et des établissements du patrimoine? • A-t-on besoin du PAM (ses trois volets)?
Conformité aux priorités du gouvernement	• Dans quelle mesure les objectifs du PAM sont-ils conformes aux priorités du gouvernement fédéral? • Dans quelle mesure les objectifs du PAM sont-ils conformes aux résultats stratégiques de PCH?
Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement	• Dans quelle mesure le programme s'harmonise-t-il avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral?
<i>Rendement – efficacité</i>	
Réalisation des résultats escomptés	• Combien d'expositions itinérantes sont-elles produites? • Combien d'expositions itinérantes et d'autres produits et activités de programmation sont-ils présentés au public? • Dans quelle mesure des possibilités sont-elles créées pour que les établissements et les travailleurs du patrimoine améliorent leurs connaissances, leurs compétences et leurs pratiques professionnelles? • Dans quelle mesure les établissements et les travailleurs ont-ils amélioré leurs connaissances, leurs compétences et leurs pratiques professionnelles? • Dans quelle mesure a-t-on mis en œuvre des projets visant à améliorer la préservation et la mise en valeur du patrimoine autochtone? • Dans quelle mesure les collections patrimoniales sont-elles mieux gérées et préservées? • Dans quelle mesure le patrimoine du Canada est-il accessible aux Canadiens dans le temps? • Le programme a-t-il eu des répercussions imprévues (positives ou négatives)?

<i>Rendement – efficience et économie</i>	
Démonstration d’efficience et d’économie	• Quelles sont les dépenses prévues et réelles? • Serait-il possible d’obtenir les mêmes résultats à moindre coût? • La gouvernance en place est-elle la bonne pour la prestation du programme? • Le mécanisme actuel de prestation est-il efficace? • Dans quelle mesure y a-t-il chevauchement ou complémentarité entre le PAM et d’autres programmes privés, publics ou sans but lucratif?
<i>Autres</i>	
Surveillance et mesure du rendement	• Le cadre actuel de mesure du rendement permet-il de rendre compte efficacement des résultats du programme? • Y a-t-il des lacunes dans la stratégie de mesure du rendement? Si oui, lesquelles?

3.3 Méthodes d’évaluation

Consultation préliminaire

Préalablement à l’évaluation, des discussions ont eu lieu avec les employés du PAM, ce qui a permis d’élaborer le mandat de l’exercice en décrivant le programme, en précisant la portée, les questions et l’orientation méthodologique de l’évaluation, et en établissant un cadre d’évaluation détaillé. Les termes et références ont été approuvés par le Comité de la planification intégrée, de la mesure du rendement et de l’évaluation de PCH en juin 2014.

Sources de données

L’approche retenue prévoyait le recours à une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives de collecte de données suivant les questions fondamentales et les questions connexes du tableau précédent. Une diversité de sources de données primaires et secondaires a été consultée, ce qui a permis de trianguler les résultats des diverses sources en vue de leur présentation dans le rapport définitif. Ainsi, les observations, constatations et conclusions du rapport reposent sur plusieurs sources de renseignements, sauf avis contraire.

Le cadre méthodologique comportait six sources de données.

- Recension des écrits : Cet examen a porté sur les études, rapports, articles et sites Web de parution récente et sur d’autres sources pouvant aider à répondre aux questions d’évaluation liées à la pertinence et à l’efficience du programme. Les évaluateurs se sont intéressés aux besoins actuels ou nouveaux des établissements et des travailleurs du patrimoine s’occupant de la préservation et de la mise en valeur des collections patrimoniales. Ils ont soumis à une analyse comparative des programmes de même nature au double niveau national et international. Ils ont relevé tout élément possible de chevauchement et de double emploi entre le PAM et d’autres programmes canadiens.
- Examen des dossiers et autres documents : Les documents examinés sont notamment les principaux documents publiés par le gouvernement (discours du Trône et budgets fédéraux) et les ministères (rapports ministériels sur le rendement et rapports sur les plans et les priorités) ainsi que les documents de programme (lignes directrices, formulaires de demande, énoncé des modalités et Stratégie de mesure du rendement, d’évaluation et de risque). Les évaluateurs ont également examiné un échantillon de

- dossiers de projet comprenant les accords de contribution, la correspondance et les rapports provisoires et définitifs.
- Examen des bases de données administratives : Les évaluateurs ont examiné les bases de données du programme sur les bénéficiaires de subventions et de contributions ainsi que les indicateurs de rendement afin d'obtenir des données agrégées sur les bénéficiaires et les résultats, et d'évaluer les outils actuels de collecte de données et de mesure de rendement.
 - Entrevues auprès d'informateurs clés : Les évaluateurs ont choisi des informateurs clés en fonction de leur participation au programme ou de leur connaissance ou leur expérience de celui-ci. Ils ont effectué des entrevues auprès de 10 membres du personnel et 21 bénéficiaires de financement (7 associations muséales et 14 organismes bénéficiaires du volet Patrimoine autochtone). Dans le présent rapport, sauf avis contraire, l'opinion des informateurs clés est donnée quand une majorité d'entre eux partageaient celle-ci. Quand des précisions supplémentaires sont données sur le nombre d'informateurs partageant une opinion, les termes suivants sont utilisés :
 - « quelques » lorsque moins de 20 pour cent des personnes interrogées ont donné la même réponse;
 - « un certain nombre » lorsqu'entre 20 pour cent et 50 pour cent des personnes interrogées ont donné la même réponse;
 - « beaucoup » lorsqu'entre 50 pour cent et 75 pour cent des personnes interrogées ont donné la même réponse;
 - « la plupart » lorsqu'au moins 75 pour cent des personnes interrogées ont donné la même réponse.
 - Sondage auprès des bénéficiaires des volets Gestion des collections et Accès au patrimoine : Un questionnaire en ligne a été envoyé par courriel à 229 établissements bénéficiaires du PAM entre avril 2008 et mars 2013. Au total, 107 questionnaires (47 pour cent) ont été remplis, soit 60 (56 pour cent) pour le volet Gestion des collections et 47 (44 pour cent) pour le volet Accès au patrimoine.
 - Groupe d'experts : Cinq experts du domaine de la préservation et de la mise en œuvre du patrimoine ont été consultés. Pour exprimer en détail les opinions des membres de ce groupe, les mêmes descripteurs qualitatifs que pour les informateurs clés ont été utilisés.

Limites méthodologiques

Le cadre méthodologique présenté offrait d'importants atouts, dont un dosage de sources de données qualitatives et quantitatives, d'une part, et primaires et secondaires, d'autre part. Les évaluateurs se sont cependant heurtés à un certain nombre de difficultés, et la méthodologie accusait des lacunes :

- Des données administratives étaient publiées pour 2008-2009 et 2009-2010, mais les modifications apportées aux modalités du programme en 2011 ont rendu celles-ci moins pertinentes aux fins de la présente évaluation. Les évaluateurs ont donc privilégié les données administratives des trois dernières années de la période à

l'étude, à savoir 2010-2011, 2011-2012 et 2012-2013. Cette portée réduite pourrait avoir limité la richesse de l'analyse, et notamment la capacité de relever les tendances des données dans le temps. Ajoutons que les résultats de projets présentés dans la section des constatations relatives au rendement concernent seulement les projets dont le rapport définitif a été reçu (en 2012-2013, un rapport définitif a été obtenu pour 86 pour cent des projets terminés).

- L'évaluation a révélé un certain nombre de lacunes dans la mesure du rendement et les données agrégées n'étaient pas toujours mises à jour (ainsi, diverses versions des données étaient disponibles sur des aspects comme le nombre de demandes, le nombre de projets financés ou les montants versés). Un certain nombre de mesures n'étaient pas aussi significatives qu'elles auraient pu l'être lorsqu'il est question de la reddition de comptes sur les indicateurs de rendement et la prise de décisions. Des renseignements supplémentaires sur ce sujet sont donnés à la section 5.3.
- Le cadre méthodologique de l'évaluation ne comportait pas de consultations avec des demandeurs non financés ou des non-demandeurs (autres musées et établissements du patrimoine). Ainsi, les consultations sur des aspects comme la capacité de tenir compte des besoins ont uniquement permis d'obtenir l'opinion d'établissements déjà admissibles au financement du programme.

Nous avons atténué les limites constatées en employant une pluralité de méthodes pour obtenir des éléments probants tirés de plusieurs sources de données et de points de vue divers (interne et externe) ainsi qu'en faisant appel à la triangulation des diverses sources d'information.

4. Constatations – Pertinence

La présente section du rapport résume l'examen du besoin continu du programme et de la légitimité de la participation du gouvernement fédéral au financement des activités de préservation et de mise en valeur du patrimoine. Elle traite aussi de la conformité du PAM aux priorités et aux objectifs de l'administration fédérale et de PCH.

4.1 Question fondamentale n° 1 : Besoin continu du programme

PRINCIPALES CONSTATATIONS

- Les établissements du patrimoine et les musées jouent un rôle central dans la préservation et la diffusion du patrimoine matériel et immatériel du Canada, mais ils reçoivent de nombreuses demandes concurrentes et leurs ressources sont limitées.
- Ces organismes sont aux prises avec des attentes sans cesse grandissantes et avec l'émergence de nouvelles priorités sectorielles :
 - o favoriser l'engagement sociocommunautaire
 - o adopter une technologie de numérisation
 - o faciliter l'accès aux collections et à l'information
 - o porter une attention accrue à la gestion durable
 - o tenir compte de l'évolution démographique des collectivités

En même temps, les établissements du patrimoine continuent de composer avec les difficultés posées par le vieillissement des infrastructures et des pénuries de ressources (rentées insuffisantes de fonds, pénurie de bénévoles et de travailleurs qualifiés, etc.).

- Les pressions financières découlant de ces besoins nouveaux se font sentir dans tout le secteur, quelle que soit la taille des établissements, mais le fossé semble se creuser entre les grands et les petits musées sur le plan de la capacité à prendre en charge les priorités susmentionnées, notamment la nécessité de mettre en commun les connaissances des professionnels des musées.
- Le PAM demeure un outil essentiel au soutien des activités des musées et des établissements du patrimoine. Il les aide à améliorer leurs collections, à créer des expositions, puis à faire circuler ces expositions pour les rendre accessibles aux Canadiens.
- Le PAM apporte son aide à environ 5 pour cent des quelque 2 400 musées et établissements du patrimoine canadiens, et ce ne sont habituellement pas les plus petits établissements qui en profitent. Il convient cependant de noter que, d'après les critères d'admissibilité, environ 800 (33 pour cent) des 2 400 musées et établissements du patrimoine seraient admissibles au PAM.
- Les trois volets du programme demeurent pertinents. Ils abordent des problèmes distincts avec lesquels sont aux prises les établissements du patrimoine. Cette constatation vaut particulièrement pour le volet Patrimoine autochtone et pour tout ce qui est solutions d'entreposage et des systèmes d'information de gestion des collections dans le volet Gestion des collections.

Besoins des organismes du patrimoine et des musées

La documentation montre que le gouvernement fédéral offre depuis longtemps un appui aux musées et aux établissements du patrimoine. Cela remonte à la création du PAM en 1972 par la Politique nationale des musées, suivie en 1990 de la Politique muséale du Canada. Cette politique visait à :

- faciliter l'accès des générations actuelles et futures de Canadiens à leur patrimoine humain, naturel, artistique et scientifique, et mieux leur faire connaître et comprendre ce patrimoine;
- encourager la création, la gestion et la préservation de collections importantes et représentatives dans toutes les régions du pays;
- favoriser l'excellence des activités muséales dans toutes les régions grâce à un soutien à la recherche et au développement muséologiques, ainsi qu'assurer la prestation de services à l'échelle du Canada.

D'autres éléments de longue date de la politique du gouvernement du Canada à l'égard des musées sont le financement fédéral de l'Association des musées canadiens (accordé depuis 1974) et l'Accord Canada-France pour la coopération et les échanges dans le domaine des musées, entente signée par les gouvernements canadien et français en 1990 pour soutenir des missions d'échange entre les musées des deux pays à des fins de mise en commun des compétences et des connaissances, et de perfectionnement professionnel.

Les études spécialisées et autres documents portant sur les musées et les établissements du patrimoine indiquent que ces organismes jouent un rôle de premier plan dans la préservation et la mise en commun du patrimoine matériel et immatériel du Canada, mais qu'ils reçoivent de nombreuses demandes concurrentes malgré leurs ressources limitées. Les musées et établissements du patrimoine gèrent des collections et préservent les quelque 94 millions d'artefacts de notre pays. En 2011, ils ont rendu ces objets et l'information connexe accessibles aux visiteurs grâce à environ 17 000 expositions permanentes, 7 000 expositions nouvelles et plus de 2 000 expositions itinérantes¹⁰.

Malgré cette immense contribution collective, la documentation démontre qu'individuellement, les établissements sont surtout de petite ou moyenne taille (la plupart comptant moins de dix employés)¹¹. De manière générale, il y a plus de bénévoles que de travailleurs rémunérés dans les établissements du patrimoine¹². Ceux-ci dépendent principalement du financement tiré des divers ordres de gouvernement et du secteur privé. Les recettes non gagnées (subventions, contributions et dons) forment le gros des rentrées des musées et proviennent principalement de l'État, le reste venant de donateurs privés¹³.

Le secteur muséal et patrimonial doit composer avec un certain nombre de tendances et de besoins en croissance. Les experts et les personnes interrogées, tout comme les auteurs d'études spécialisées, ont relevé plusieurs changements : pression grandissante exercée sur les musées

¹⁰ Gouvernement du Canada, *Enquête de 2011 sur les établissements du patrimoine*.

¹¹ Musée virtuel du Canada, cité dans Patrimoine canadien, *Analyse de l'environnement*, 2011, 2012 et 2013.

¹² *Enquête de 2011 sur les établissements du patrimoine*.

¹³ *Enquête de 2011 sur les établissements du patrimoine*.

pour qu'ils adoptent de nouvelles technologies de préservation et de mise en valeur du patrimoine, et s'adaptent à l'évolution des goûts de la clientèle, évolution de l'opinion sur le rôle des musées, etc. D'après les études spécialisées, les entrevues et les experts, les musées et les établissements du patrimoine doivent s'adapter à la hausse des attentes dans les domaines suivants :

- expositions et information engagées, participatives et socio financées faisant de la participation de la collectivité un point de mire dans presque tous les aspects des activités d'un musée;
- emploi de nouveaux outils médiatiques permettant à la clientèle de tisser des liens avec les collections et l'information d'une manière nouvelle tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'enceinte matérielle d'un musée;
- numérisation des collections;
- facilitation de l'accès à celles-ci;
- pratiques de gestion durable;
- représentation de la collectivité dans les collections et les expositions (aspects multiculturels ou multigénérationnels, par exemple).

Le respect de ces exigences en constante évolution exerce cependant de fortes pressions sur les ressources humaines et financières. D'après les études spécialisées, les experts et les entrevues, les musées de toute taille ont à composer avec les problèmes de capacité suscités par la nouvelle technologie et par la concurrence que se font les musées pour l'obtention des rares ressources (recettes, bénévoles et personnel qualifié, etc.).

Quelques personnes interrogées et la plupart des experts ont fait observer que l'infrastructure pose un autre problème d'une importance croissante pour les musées, non seulement en raison de certains des facteurs déjà évoqués, mais aussi simplement en raison de la nécessité de remplacer une infrastructure vieillissante et d'améliorer ou moderniser les installations d'entreposage.

Les pressions budgétaires permanentes que vivent les établissements du patrimoine influent sur tout leur cycle de vie, depuis les niveaux de service et le degré d'accès aux collections jusqu'aux mesures prises pour la préservation et la conservation des collections en passant par les possibilités de perfectionnement professionnel¹⁴.

D'après les entrevues effectuées et les experts consultés, une des tendances les plus importantes qui se manifestent en même temps que ces exigences grandissantes est le fossé qui se creuse entre les grands et les petits musées. Si les premiers ont souvent la capacité nécessaire pour monter des expositions « monstres » attirant une clientèle nombreuse, quelques experts et personnes interrogées ont fait remarquer que les petits musées jouent un grand rôle dans les régions et les collectivités puisqu'ils mettent en valeur l'histoire et le patrimoine locaux de manière à entretenir le tissu social dans leur milieu. Pour un petit musée, il est particulièrement difficile de planifier et d'affecter les ressources en fonction des besoins permanents tout en répondant aux nouvelles demandes de ressources, ce qui rend encore plus essentielle la mise en commun des connaissances entre professionnels des musées. Une des différences principales entre grands et petits musées est que ceux qui sont dotés d'une plus grande capacité réussissent

¹⁴ Conseil des ressources humaines du secteur culturel, étude sur les RH 2011, cité dans Patrimoine canadien, *Analyse de l'environnement*, 2012 et 2013.

plus facilement à obtenir des fonds en vue de leur amélioration, alors que les petits musées ont parfois des besoins supérieurs, mais ne disposent pas de la capacité nécessaire pour solliciter un financement¹⁵.

Pour la plupart, les experts consultés dans le cadre de l'évaluation ont résumé ces tendances à deux grands besoins actuels du secteur : 1) nécessité d'un soutien financier à long terme permettant aux établissements d'adopter des démarches pluriannuelles favorisant la durabilité; 2) aide au leadership, à la planification, à la gouvernance et à la formation dans le vaste secteur patrimonial. Un certain nombre d'experts ont réitéré que le perfectionnement professionnel du personnel des musées est un moyen important de soutenir la planification stratégique et de renforcer ces établissements (mobilisation de la collectivité et élaboration de contenu). Quelques experts et associations muséales ont signalé le besoin grandissant de s'occuper des « fonctions de gestion » des musées et des organismes du patrimoine puisque des activités comme la tenue d'ateliers sur les compétences en gouvernance et en gestion ne sont plus conformes au PAM¹⁶. Dans l'ensemble, beaucoup de répondants, dont des fonctionnaires de PCH et des bénéficiaires de financement (d'associations tant autochtones que muséales) ont fait valoir que le soutien de ces activités a de l'importance puisqu'elles permettent de jeter les bases nécessaires à la bonne tenue des collections et à l'accès des Canadiens à celles-ci.

Besoins relatifs au patrimoine autochtone

La recension des écrits a permis de constater l'existence de besoins particuliers de préservation et de mise en valeur du patrimoine ainsi que de gestion des collections des Autochtones :

1) participation accrue des Autochtones à l'interprétation de leurs cultures et de leur histoire par les institutions publiques; 2) mise en commun des connaissances et formations nécessaires à cette participation; 3) examen continu de la façon de conceptualiser et de traiter les biens culturels en milieu muséal (ce qui comprend le rapatriement des artefacts); 4) facilitation de l'accès des peuples autochtones aux collections des musées¹⁷. Les représentants des organismes financés interrogés ont corroboré ces points et mentionné certains besoins semblables à ceux d'autres établissements du patrimoine, surtout en matière de capacité (financement, formation du personnel, espace d'entreposage des collections, numérisation). Quelques informateurs clés ont également mentionné que les besoins sur le plan de la capacité jouent même comme facteur dans la possibilité de soumettre une demande au PAM, car une partie des organismes en question ne disposent pas d'employés ayant la compétence voulue pour élaborer une proposition qui sera retenue. Un fonctionnaire de PCH a signalé que les besoins des Autochtones varient considérablement selon les régions, et que cela doit être pris en compte. Les entrevues menées auprès de représentants d'organismes autochtones ont en effet permis de relever la grande

¹⁵ Cardinal et coll., 2007.

¹⁶ Dans les nouvelles modalités de 2011, l'admissibilité des ateliers consacrés aux fonctions de gouvernance et de gestion des musées a été abolie. Le volet Initiatives stratégiques du Fonds du Canada pour l'investissement en culture fournit une aide financière pour des projets regroupant plusieurs partenaires qui aideront les organismes artistiques et patrimoniaux à renforcer leurs pratiques organisationnelles et à diversifier leurs revenus. Sont notamment visées les activités de perfectionnement professionnel. À l'heure actuelle, le volet Gestion des collections appuie des activités visant « à améliorer les connaissances, les compétences et les pratiques professionnelles, ainsi qu'à renforcer les normes professionnelles liées aux fonctions muséales clés en matière de gestion des collections », c'est-à-dire l'acquisition, la préservation, la recherche, la gestion de l'information sur les collections, les expositions et l'éducation. *Lignes directrices du PAM pour 2015-2016*.

¹⁷ Bolton, 2004; Clapperton, sans date.

disparité des besoins. La formation et le perfectionnement professionnel constituent un autre besoin, comme l'ont fait remarquer beaucoup d'informateurs clés et comme les études spécialisées le confirment. Quelques experts et un certain nombre de personnes interrogées ont dit que les travailleurs du patrimoine autochtone ne disposent pas d'un réseau professionnel adapté à la culture qui leur permettrait de mettre en commun leurs connaissances et d'apprendre les uns des autres.

Adaptation du PAM aux besoins des musées et des établissements du patrimoine

Les experts et les personnes interrogées s'accordaient à dire que le PAM est important pour le secteur des musées et des établissements du patrimoine, et que le financement fédéral de ce secteur demeure pertinent, mais les avis divergeaient considérablement à savoir si ce programme répondait toujours aux besoins du secteur. Beaucoup de représentants de PCH et de bénéficiaires de financement interrogés ont dit que le PAM conserve un intérêt capital puisqu'il donne aux Canadiens accès aux expositions, soutient la création et la circulation d'expositions, et accroît les capacités des musées. Les commentaires des demandeurs ayant répondu au sondage ont confirmé que les fonds versés ont aidé les bénéficiaires à entreprendre des activités qu'ils n'auraient pas eu les moyens de mener autrement.

Toutefois, quelques personnes interrogées et la plupart des experts ont souligné que les sommes relativement modestes apportées par le PAM limitent sa capacité de répondre aux besoins du secteur à grande échelle et à long terme, surtout sur le plan d'un perfectionnement professionnel qui garantirait la préservation à long terme des collections. Les experts ont signalé que le financement par projet qui caractérise le PAM ne suffit pas à répondre aux vastes besoins sectoriels en matière de durabilité, et que le secteur dans son ensemble a besoin d'un soutien au leadership, à la gouvernance, à la mise en commun des connaissances et au renforcement des capacités.

Les données administratives sur le nombre d'établissements bénéficiaires indiquent que le PAM a financé un nombre décroissant d'établissements chaque année. De 2010-2011 à 2012-2013, le PAM a en moyenne reçu 162 demandes par an¹⁸ et octroyé des fonds à 129 nouveaux projets¹⁹. Selon l'évaluation précédente, le programme avait reçu en moyenne 223 demandes²⁰ et financé 152 projets²¹ annuellement. D'après les données administratives, les fonds sont allés à 109 établissements²² pendant la même période de trois ans. C'est dire que le PAM apporte son aide à environ 5 pour cent des quelque 2 400 musées et établissements du patrimoine canadiens, et ce ne sont habituellement pas les plus petits établissements qui en profitent. Il convient cependant de noter que, d'après les critères d'admissibilité, environ 800 (33 pour cent) des 2 400 musées et établissements du patrimoine seraient admissibles au PAM.

¹⁸ Volets Accès au patrimoine, Patrimoine autochtone et Gestion des collections avec le Fonds des expositions itinérantes, l'aide d'urgence et l'Accord Canada-France; 2010-2011 : 186; 2011-2012 : 157; 2012-2013 : 144. Source : Application 2008-09 to 2015-16.xlsx-EXCEL

¹⁹ 2010-2011 : 142; 2011-2012 : 131; 2012-2013 : 114. Source : Application 2008-09 to 2015-16.xlsx-EXCEL

²⁰ 2005-2006 : 248; 2006-2007 : 222; 2007-2008 : 198. Source : Évaluation du Programme d'aide aux musées, janvier 2010.

²¹ 2005-2006 : 182; 2006-2007 : 155; 2007-2008 : 119. Source : Évaluation du Programme d'aide aux musées, janvier 2010.

²² Établissements individuellement approuvés. 2010-2011 : 122; 2011-2012 : 99; 2012-2013 : 107.

Les organismes de petite taille ont moins de chances d'être financés, surtout pour des questions d'admissibilité ou par incapacité de soumettre une demande. La majorité (63 pour cent) des musées et des établissements du patrimoine canadiens disposent d'un budget annuel de moins de 100 000 \$²³, mais le sondage réalisé auprès des bénéficiaires de financement révèle que tous les bénéficiaires du volet Accès au patrimoine avaient un budget annuel de plus de 100 000 \$, tout comme la vaste majorité (96 pour cent) des bénéficiaires du volet Gestion des collections²⁴.

Tableau 3. Ventilation des types d'établissements au Canada par tranche de recettes

	Moins de 40 k\$	40 k\$ à 99 k\$	100 k\$ à 499 k\$	500 k\$ à 999 k\$	Plus de 1 M\$	Total
Archives	161	81	81	24	17	364
Galeries	18	35	100	26	27	206
Lieux historiques	175	105	136	29	32	477
Musées	704	235	257	57	56	1 309
Jardins zoologiques et botaniques	32	12	33	8	22	107
Total	1 090	468	607	144	154	2 463

Source : Enquête du gouvernement du Canada sur les établissements du patrimoine de 2011.

Tableau 4 : Nombre d'établissements canadiens répondant aux critères d'admissibilité du PAM

	Moins de 40 k\$	40 k\$ à 99 k\$	100 k\$ à 499 k\$	500 k\$ à 999 k\$	Plus de 1 M\$	Total
Archives	0	0	0	0	0	
Galeries	0	35	100	26	27	188
Lieux historiques	0	21	85	19	18	143
Musées	0	101	183	57	53	394
Jardins zoologiques et botaniques	0	12	33	6	22	73
Total		169	401	108	120	798

Source : Enquête du gouvernement du Canada sur les établissements du patrimoine de 2011.

Si les experts et quelques représentants d'associations muséales se sont dits préoccupés de la capacité du PAM de s'adapter aux enjeux sectoriels à l'échelle nationale, il est cependant évident qu'ils conviennent que chacun des volets du programme remplit une fonction des plus nécessaires en soutenant les activités de chaque établissement. Voici un résumé des constatations précises portant sur le besoin de chacun des trois volets du PAM et sur la capacité du programme de s'adapter aux besoins du secteur dans ces domaines d'intervention.

²³ Patrimoine canadien, *Analyse de l'environnement*, 2011, 2012, 2013, information fondée sur une analyse des données de l'industrie. La somme de 100 000 \$ est la valeur de référence de l'enquête.

²⁴ Il est probable que les organismes de petite taille n'aient pas la capacité de répondre au sondage, d'où un effet de hausse sur le budget annuel moyen des bénéficiaires de financement déclaré au moyen de celui-ci.

Accès au patrimoine et Fonds des expositions itinérantes

Le volet Accès au patrimoine et son volet secondaire Fonds des expositions itinérantes doit aider à répondre aux besoins liés à la création et la circulation de nouvelles expositions itinérantes (Accès au patrimoine) ainsi qu'à l'accueil de telles expositions (Fonds des expositions itinérantes). Pour la période visée par l'évaluation, le nombre de demandes pour le volet secondaire a dépassé celui des demandes pour volet principal. Ainsi, de 2010-2011 à 2012-2013, le volet Accès au patrimoine a reçu 73 demandes visant la création d'expositions, et le volet secondaire en a reçu 95, nombre qui s'est élevé d'année en année. Cette situation n'est pas étonnante, car la plupart des projets relevant du volet Accès au patrimoine coûtent cher et s'étendent sur plusieurs années, et doivent donc faire l'objet d'un financement pluriannuel. De 2010-2011 à 2012-2013, le PAM a financé 59 projets dans le cadre du volet Accès au patrimoine et 86 pour le volet secondaire Fonds des expositions itinérantes. Par comparaison avec le nombre de projets financés d'après l'évaluation précédente du PAM, le volet principal a connu une diminution de 52 pour cent, mais le volet secondaire, une augmentation de 51 pour cent. Ces tendances pourraient s'expliquer par l'évolution du programme qui a eu lieu avec le renouvellement des modalités en 2011²⁵.

Les entrevues et le sondage auprès des bénéficiaires de financement ont révélé que ce volet semblait être pertinent et adapté aux besoins de ceux qui ont reçu des fonds du volet Accès au patrimoine et du volet secondaire Fonds des expositions itinérantes. Beaucoup (59 pour cent) de bénéficiaires financés dans le cadre de ce volet ayant répondu au sondage ont dit que le PAM répondait à leurs besoins dans une grande mesure²⁶ pour ce qui est de la création et de la présentation d'expositions patrimoniales itinérantes et d'autres produits et activités de programmation (35 pour cent ont donné à cette question une réponse neutre). Un certain nombre de musées dépendent des expositions itinérantes pour réaliser leur mandat et optimiser l'utilisation de leurs locaux. Le coût en hausse de la création, de l'emprunt, du transport et de la mise en valeur de pièces d'exposition fait peser un fardeau sur les organismes, et l'aide apportée par le PAM à ces activités est donc précieuse.

Toutefois, la création et la circulation d'expositions ne sont pas une priorité pour tous les établissements du patrimoine. Ainsi, certains intervenants du secteur ne jugent pas que le soutien de ces activités représente un besoin important ou en croissance. Dans les entrevues, si un certain nombre d'informateurs clés ont dit que le besoin d'intervention dans ce domaine était stable ou croissant, d'autres ont signalé qu'il avait diminué. Chez les bénéficiaires du volet Accès au patrimoine, environ la moitié (52 pour cent) des personnes ayant répondu au sondage ont parlé d'un besoin grandissant d'expositions itinérantes canadiennes et de matériel d'interprétation connexe. Ainsi, le Fonds des expositions itinérantes est bien placé pour répondre à un tel besoin (31 pour cent des répondants ont indiqué que le besoin n'avait pas évolué et quelques autres, que le besoin avait toujours été présent). Les répondants ont été moins nombreux à mentionner un

²⁵ Les changements suivants ont été apportés aux modalités : 1) modification du volet Accès au patrimoine pour optimiser le rendement de l'investissement et la circulation des expositions itinérantes (la durée des projets admissibles et de la taille des expositions itinérantes ont notamment été précisées, et le nombre de lieux extra provinciaux requis a été ramené de deux à un); 2) abolition du plafond de 2 millions de dollars fixé pour le budget de fonctionnement et le soutien de la circulation intra provinciale d'expositions financées par le PAM dans le cadre du Fonds des expositions itinérantes.

²⁶ Cote de 4 ou 5 sur une échelle de 5 points qui va de 1 = pas du tout à 5 = dans une grande mesure.

besoin accru de création d'expositions itinérantes et de matériel d'interprétation connexe (39 pour cent des bénéficiaires du volet Accès au patrimoine, besoin que satisfait le volet Accès au patrimoine.

Quelques informateurs clés et personnes ayant répondu au sondage ont mentionné que le retrait de l'exigence de faire circuler une exposition en dehors de la province du demandeur²⁷ avait accru la capacité d'adaptation de ce volet. Toutefois, quelques autres ont fait observer que le volet pourrait répondre plus efficacement aux besoins dans certains domaines. Ainsi, la valeur plafond de 15 000 \$ (Fonds des expositions itinérantes) pourrait ne pas suffire à couvrir les coûts d'emprunt, de transport et de montage d'une exposition, et l'insistance sur la circulation des expositions dans diverses régions canadiennes pourrait être trop restrictive pour respecter les priorités de certains demandeurs éventuels.

Patrimoine autochtone

Le volet Patrimoine autochtone est pertinent. Il est conçu pour appuyer une grande diversité de projets entrepris par des organismes autochtones ou au nom de collectivités autochtones. Les projets financés visent notamment la mise en valeur, la préservation et la gestion du patrimoine culturel ainsi que l'amélioration des connaissances et des compétences des établissements et des travailleurs du patrimoine. Sur la période de trois ans de 2010-2011 à 2012-2013, 58 nouveaux projets ont été approuvés en vertu de ce volet (sur 91 demandes) ce qui représente 16 pour cent des nouveaux projets financés par le PAM. Ce chiffre est stable par rapport à l'évaluation précédente, alors que 62 projets avaient été financés par ce volet entre 2005-2006 et 2007-2008.

La plupart des employés de PCH et des représentants d'organismes autochtones interrogés considéraient qu'il s'agit là d'un volet important et pertinent, qui répond aux besoins dans le domaine du patrimoine autochtone. Il a même été mentionné que le PAM répond mieux aux besoins avec ce volet qu'avec les volets Accès au patrimoine et Gestion des collections. Quelques personnes interrogées ont indiqué que l'existence d'un volet distinct réservé aux organismes autochtones facilite l'obtention de financement pour ceux-ci, qui n'ont donc pas à craindre la concurrence de gros organismes dominants pour un financement limité. Elles ont également fait observer que le volet a été conçu pour une application assez large pour inclure l'ensemble des organismes patrimoniaux autochtones (y compris les organismes sans mandat muséal), d'où la possibilité pour une plus grande diversité d'organismes autochtones de recevoir du financement.

Les représentants d'organismes autochtones interrogés ont décrit toutes sortes de besoins qui confirment la pertinence d'un volet souple à caractère général. Il reste que quelques personnes interrogées ont indiqué que le PAM pourrait viser davantage à prêter un soutien opérationnel aux organismes patrimoniaux autochtones et affecter davantage de fonds aux coûts des publications. Quelques représentants interrogés ont également demandé un soutien dans des domaines où le PAM apporte déjà son aide, qu'il s'agisse de la reconnaissance du perfectionnement

²⁷ L'exigence de faire circuler une exposition dans au moins un lieu extraprovincial a été retirée lors de la modification des modalités du PAM afin de soutenir des mesures gouvernementales de promotion de l'histoire. Ces changements ont été approuvés à l'automne 2013 et appliqués pendant le cycle 2014-2015. Les modifications en question n'entraient pas dans la portée de l'évaluation, mais les répondants les connaissaient au moment de répondre au sondage à l'automne 2014.

professionnel communautaire (p. ex. formation par les aînés) ou d'un soutien amélioré aux expositions itinérantes des Autochtones. Ces demandes laissent supposer un manque de connaissance sur la portée du volet Patrimoine autochtone chez quelques-uns des Autochtones interrogés.

Gestion des collections

Ce volet finance principalement deux types de projets :

- projets touchant des systèmes de gestion des collections qui favorisent la mise en œuvre de politiques clés de gestion des collections par la mise en place de nouveaux systèmes d'information sur les collections ou de nouvelles solutions d'entreposage des collections, ou la mise à niveau de ces systèmes et solutions;
- projets de mise en commun de pratiques exemplaires liées aux fonctions muséales clés avec un certain nombre de musées.

Ce volet a reçu 224 demandes de 2010-2011 à 2012-2013, plus que les deux autres volets réunis²⁸. Cette abondance de demandes fait voir le grand besoin d'activités dans ce domaine et la pertinence de ce volet²⁹. Celui-ci a permis le financement de 163 nouveaux projets pendant la période de trois ans, encore une fois plus que les deux autres volets combinés. Vu les changements apportés au volet Gestion des collections ces dernières années, il est impossible de comparer les données sur les demandes reçues ou le nombre de projets financés aux données mentionnées dans l'évaluation précédente (voir la section 2.5).

D'après les données tirées des entrevues, des experts et du sondage, les intervenants jugeaient que les deux principaux types de projets financés par ce volet (perfectionnement professionnel et mise en œuvre de solutions de gestion des collections) constituent des domaines distincts, mais ayant désespérément besoin du soutien fédéral, même si quelques informateurs clés ont par ailleurs affirmé qu'il existe parfois un chevauchement entre les projets de perfectionnement professionnel et les solutions de gestion des collections.

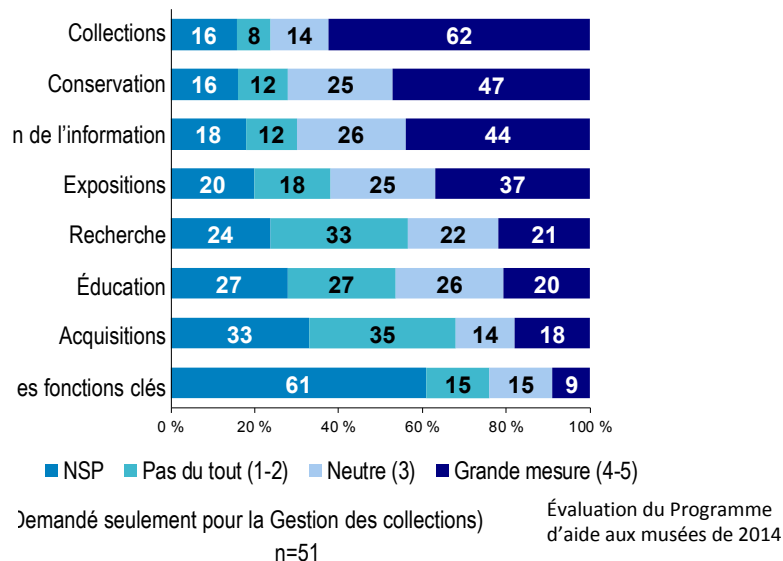
D'après les commentaires obtenus des personnes interrogées et de celles ayant répondu au sondage, l'affectation de fonds à ces solutions était considérée comme très pertinente. En ce qui concerne les fonctions muséales clés, Beaucoup (62 pour cent) des bénéficiaires de financement ayant répondu au sondage ont indiqué que ce volet répondait aux besoins de leurs collections, et près de la moitié d'entre eux, que le financement contribuait à la préservation (47 pour cent) et à la gestion de l'information (44 pour cent).

²⁸ Il faut ajouter quatre demandes pour l'Accord Canada-France.

²⁹ Il importe également de noter que la portée des projets financés par le volet Gestion des collections est habituellement restreinte et qu'il s'agit de subventions versées, ce qui différencie ce volet des deux autres appelés à financer de gros projets sur plusieurs années.

Figure 1 : Correspondance avec les besoins – Gestion des collections

« Dans quelle mesure jugez-vous que le volet Gestion des collections du PAM répond aux besoins en matière de fonctions muséales clés? »



Les intervenants estimaient que le volet Gestion des collections est essentiel compte tenu de la difficulté de trouver d'autres sources de financement dans ce domaine. Un grand nombre de personnes ayant répondu au sondage ne considéraient pas que le volet correspondait aux besoins en recherche, en éducation et en acquisitions, et leurs commentaires soulignaient l'absence de soutien direct des activités dans ce domaine. Les intervenants pensaient également qu'on devrait mieux promouvoir l'aspect « perfectionnement professionnel » de ce volet.

Les bénéficiaires de financement ayant répondu au sondage avaient une opinion plus positive sur le PAM en ce qui a trait au soutien à la gestion et à la préservation des collections patrimoniales (51 pour cent des répondants ont dit que le programme était conforme « dans une grande mesure » aux besoins dans ce domaine³⁰), tandis que 26 pour cent seulement d'entre eux considéraient que le PAM répondait « dans une grande mesure » au besoin d'améliorer les connaissances, les compétences et les pratiques professionnelles des établissements et des travailleurs. Quelques demandeurs ont dit ignorer que les activités de perfectionnement professionnel pouvaient être financées par le PAM. Quelques-uns ont aussi évoqué la difficulté de monter un projet admissible compte tenu de l'insuffisance actuelle des capacités dans les établissements cibles, d'autant plus qu'on exige la mobilisation de plusieurs établissements pour les activités de perfectionnement professionnel. Quelques personnes interrogées ont fait valoir que les niveaux actuels de financement dans ce domaine pourraient être trop bas pour bien répondre à l'éventail des besoins de formation professionnelle des nombreux établissements du patrimoine canadiens. Le PAM s'inscrit dans une série de programmes de PCH mis au service du secteur du patrimoine (voir l'annexe E), mais quelques experts s'inquiétaient du fait que le

³⁰ Dans le présent rapport, « grande mesure » correspond à la cote 4 ou 5 donnée par les répondants au sondage sur une échelle qui va de 1 (pas du tout) à 5 (dans une grande mesure).

gouvernement fédéral ne tient pas compte, en ce moment, des besoins généraux du secteur en matière de connaissances, de compétences et de pratiques professionnelles.

Le financement du volet Gestion des collections peut aussi être accordé en situation d'urgence. Une Aide d'urgence est offerte pour permettre à des établissements de prendre des mesures correctives en vue d'atténuer les dommages causés aux collections par un événement externe comme une inondation ou un tremblement de terre. Quelques demandes d'aide d'urgence ont été reçues pendant la période visée par l'évaluation³¹. Dans l'ensemble, d'après les personnes interrogées, les experts et l'examen de la documentation, ce soutien est précieux pour les établissements qui ont la garde d'objets du patrimoine matériel. Quelques personnes interrogées ont dit que l'aide d'urgence n'était pas mise en évidence puisque cette catégorie de financement est imbriquée dans le volet Gestion des collections.

L'Accord Canada-France prête également un soutien à des projets sous forme de missions d'échange entre musées canadiens et français à des fins de mise en commun internationale des connaissances et de perfectionnement professionnel. La pertinence de cette activité n'a pas fait l'objet d'une évaluation approfondie, mais le nombre de demandes révèle un certain intérêt pour un tel appui, et quelques personnes interrogées ont dit de cette activité qu'elle demeurerait pertinente puisqu'elle favorise la mise en commun des connaissances par les professionnels du patrimoine. De 2010-2011 à 2012-2013, quatre nouveaux projets ont été financés dans le cadre de l'Accord Canada-France grâce au volet Gestion des collections. Un représentant d'association muséale et quelques experts interrogés ont évoqué l'idée d'un examen des possibilités qu'offrirait un accord Canada-États-Unis semblable, la structure de gouvernance des musées canadiens étant comparable à celle des musées américains. Les musées sont dotés de conseils d'administration ayant pour mandat de trouver diverses sources de financement.

4.2 Question fondamentale n° 2 : Conformité aux priorités du gouvernement

PRINCIPALES CONSTATATIONS

- Le PAM est conforme aux priorités du gouvernement du Canada, plus particulièrement celles qui concernent le patrimoine culturel, l'histoire, les célébrations du 150^e anniversaire de la Confédération, l'engagement envers les collectivités autochtones et le soutien de l'économie.
- Les objectifs du PAM s'accordent avec l'énoncé stratégique de PCH : « Les expressions artistiques et le contenu culturel canadiens sont créés et accessibles au pays et à l'étranger ». Le programme s'harmonise également avec les priorités du Ministère en matière de célébration de l'histoire du Canada et d'investissement dans les collectivités par le financement de projets.
- Aucun examen officiel de la Politique muséale n'a été effectué depuis 1990. Les experts s'accordent donc pour dire que cette politique n'est pas à jour compte tenu des conditions dans lesquelles évoluent les musées canadiens. L'environnement a considérablement changé depuis 1990 avec l'avènement de nouvelles technologies, la transformation des programmes de financement public et l'évolution des intérêts des consommateurs.

³¹ Une demande d'Aide d'urgence a été reçue en 2010-2011 et aucune en 2011-2012. Source : MAP AR 2011-12 Final.doc, p. 29.

Dans les annonces faites tout au long de la période visée par l'évaluation, le gouvernement fédéral s'est engagé à rendre l'histoire accessible aux Canadiens, à reconnaître l'importance d'événements historiques, à souligner dates anniversaires et à célébrer notre patrimoine, notre culture et notre identité communs en tant que Canadiens. Les budgets, les discours du Trône et les annonces faites par le gouvernement du Canada pour s'engager à appuyer la culture et le patrimoine montrent bien que les activités du PAM sont conformes aux priorités du gouvernement, surtout à l'approche des célébrations du 150^e anniversaire du Canada. Dans le budget fédéral de 2012, il est indiqué que les musées nationaux et locaux du Canada « se classent parmi les meilleurs dans le monde » et le financement fédéral des musées est érigé en priorité. Voici d'autres extraits pertinents :

- « [...] ces nouvelles mesures permettront d'élargir l'accès à l'histoire pour tous les Canadiens [...] » (Annonce de nouveaux programmes en appui à l'histoire par le ministre du Patrimoine canadien, 2013).
- « Le 150^e anniversaire de la Confédération du Canada arrivant à grands pas en 2017, le gouvernement prend des mesures concrètes pour commémorer de façon durable cet important événement. Il procède à un investissement considérable en vue de [...] réunir tous les musées canadiens dans un réseau national afin de partager les ressources et d'enseigner les moments forts du passé du Canada. » (Plan d'action économique de 2013).
- « Les Canadiens et Canadiennes sont unis par des valeurs fondamentales et par une histoire et un but communs. Notre gouvernement joint sa voix à celle des Canadiens pour célébrer notre patrimoine... » (Discours du Trône de 2011).

Les annonces fédérales et des documents comme le Budget de 2011 évoquent aussi un soutien permanent des collectivités autochtones, ce qui va dans le sens du volet Patrimoine autochtone du PAM. Ce programme appuie en outre la réalisation des priorités économiques du gouvernement, les budgets fédéraux ayant fait valoir l'importance du soutien des établissements culturels et patrimoniaux. La documentation ministérielle établit que les professions du patrimoine contribuent au secteur culturel, lequel apporte 49,9 milliards de dollars à l'économie et emploie plus de 600 000 Canadiens³². Quelques personnes interrogées ont également indiqué que le secteur des musées joue un grand rôle dans l'industrie touristique.

La plupart des représentants de PCH et quelques experts consultés jugeaient que le PAM et l'aide du gouvernement fédéral à la mise en valeur du patrimoine culturel en général étaient conformes aux priorités du gouvernement fédéral. Les experts ont toutefois affirmé presque unanimement que le secteur des musées a besoin d'une attention accrue parmi ces priorités. À leur avis, il faudrait privilégier le leadership dans ce secteur, les engagements à encourager son financement et la mise à jour de la politique muséale et patrimoniale. Ils ont précisé qu'aucun examen officiel de la Politique muséale n'a été effectué depuis 1990³³. Il y avait donc consensus chez les experts quant au décalage entre cette politique et les conditions dans lesquelles évoluent les musées canadiens. L'environnement a considérablement changé depuis 1990 avec

³² Patrimoine canadien, *Rapport ministériel sur le rendement 2012-2013*.

³³ Le PAM a vu le jour en 1972 et a été confirmé en 1990 par l'adoption de la Politique muséale du Canada. Il importe de noter que, dans cette politique, il était prévu que le budget des subventions passerait de 8,5 à 18 millions de dollars entre 1989-1990 et 1994-1995, ce qui n'est jamais arrivé.

l'avènement de nouvelles technologies, la transformation des programmes de financement public et l'évolution des intérêts des consommateurs.

En 2005, le gouvernement fédéral a annoncé que le Canada se doterait d'une vision pour tous les musées du pays. Le ministère du Patrimoine canadien a préparé un guide³⁴ afin d'encourager les discussions sur les enjeux clés à traiter dans une nouvelle politique. Dans ce document de consultation, le Ministère a dit vouloir élaborer « une nouvelle politique pour aider les musées à faire face aux enjeux auxquels ils sont confrontés et pour mobiliser l'appui dont ils ont besoin de la part de toutes les parties intéressées ».

En 2006, le Comité permanent du patrimoine canadien a recommandé, dans un rapport sur les musées canadiens, que « le gouvernement mette sur pied dans les meilleurs délais la nouvelle politique muséale discutée en 2005 en respectant les consultations entreprises et le travail compilé par le ministère ». En 2007, les priorités du gouvernement ont changé en faveur des programmes de soutien aux collections et aux musées nationaux, et la nouvelle politique n'a pas été élaborée.

Dans l'évaluation de 2010 du Programme d'aide aux musées, il est recommandé que le Ministère examine et actualise sa politique muséale. La réponse et le plan d'action de la direction proposaient la conception d'une nouvelle politique fédérale qui redéfinirait le rôle de ce programme, mais le Ministère n'a pas élaboré de nouvelle politique.

Les objectifs du PAM comme ils sont énoncés dans ses modalités de 2011 sont liés à l'Architecture d'alignement de programmes (AAP) de Patrimoine canadien et au résultat stratégique ministériel suivant : « Les expressions artistiques et le contenu culturel canadiens sont créés et accessibles au pays et à l'étranger ». Quelques personnes interrogées ont fait remarquer que le programme favorise plus particulièrement l'accès au contenu culturel sur le plan national et insiste moins sur la diffusion internationale de ce contenu, bien que les échanges internationaux se poursuivent grâce à des projets financés dans le cadre de l'Accord Canada-France.

Les documents de planification du Ministère indiquent que le PAM a contribué à la réalisation de priorités ministérielles comme la célébration du 200^e anniversaire de la guerre de 1812, la commémoration de la Première Guerre mondiale et la célébration du 150^e anniversaire de la Confédération. Les priorités ministérielles aux fins du programme du Patrimoine indiquant spécifiquement : « Prendre des mesures afin d'améliorer la préservation et la présentation de l'histoire et du patrimoine du Canada »³⁵. Les priorités ministérielles de PCH pendant la période d'évaluation ont notamment été les suivantes : « tirer pleinement avantage du numérique; célébrer notre patrimoine et notre histoire; investir dans nos collectivités; assurer la viabilité financière et l'excellence dans la prestation des services »³⁶. La plupart des représentants de PCH qui ont été interrogés estimaient que les objectifs du PAM étaient harmonisés à ces priorités, plus particulièrement « célébrer notre patrimoine et notre histoire » et « investir dans nos

³⁴ *Vers une nouvelle politique muséale – Guide de discussion*, PCH, 2005.

<http://publications.gc.ca/collections/Collection/CH4-95-2005F.pdf>.

³⁵ RPP 2012-2013 de PCH, p. 23.

³⁶ Patrimoine canadien, *Rapport sur les plans et les priorités 2012-2013*, 2012.

collectivités », lesquelles pourraient se réaliser, selon eux, en accordant du financement aux petits établissements.

4.3 Question fondamentale n° 3 : Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement

PRINCIPALES CONSTATATIONS

- Le PAM s'harmonise avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral. Les responsabilités fédérales en matière de patrimoine et de musées sont énoncées dans la *Loi sur le ministère du Patrimoine canadien*, la *Loi sur les musées*, la Politique muséale du Canada et l'Accord Canada-France pour la coopération et les échanges dans le domaine des musées.

C'est la *Loi sur le ministère du Patrimoine canadien* de 1995 qui établit le mandat législatif de PCH en matière patrimoniale. Elle dit : « Le ministre a pour tâche d'instaurer, de recommander, de coordonner et de mettre en œuvre les objectifs, opérations et programmes nationaux en matière d'identité, de valeurs, de développement culturel et de patrimoine canadiens et d'en faire la promotion. » Les responsabilités fédérales liées au patrimoine culturel sont partagées par un certain nombre de ministères et d'organismes, mais PCH exerce une responsabilité dans toutes les questions patrimoniales qu'aucune loi ne confie à un autre ministère ou organisme³⁷. La Politique muséale du Canada de 1990 a affirmé l'engagement gouvernemental à l'égard du PAM, et l'Accord Canada-France (1990) a signifié l'intention du gouvernement fédéral de soutenir les partenariats et la mise en commun des compétences entre musées canadiens et français.

La plupart des représentants de PCH interrogés ont affirmé que le PAM s'harmonise avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral et va avant tout dans le sens de la protection du patrimoine canadien. Ils ont jugé que ce vaste domaine de responsabilité est approprié. Comme l'a exprimé un répondant, vu l'immensité du territoire de notre pays et le caractère local des musées, la responsabilité assumée par le PAM est un rôle qui convient au gouvernement fédéral.

PCH applique d'autres lois, notamment la *Loi sur les musées* (1990), qui énonce les responsabilités fédérales à l'égard des collections nationales. Les musées nationaux sont les seuls établissements ayant expressément pour mandat la préservation et la mise en valeur du patrimoine de tout le pays, et ce sont les seuls à recevoir des autorités fédérales un soutien annuel de leur fonctionnement par crédits parlementaires. Ils ne sont pas admissibles au financement du PAM, pas plus que les ministères, les sociétés d'État et les organismes fédéraux. Les musées admissibles relevant d'autres ordres de gouvernement ou d'établissements universitaires ou

³⁷ Canada, *Loi sur le ministère du Patrimoine canadien*, 1995. Ainsi, Parcs Canada exerce des responsabilités bien précises à l'égard de secteurs d'intérêt naturel ou historique pour notre pays, notamment les parcs nationaux, les aires marines nationales de conservation, les lieux historiques nationaux, les canaux historiques, les musées historiques, les édifices du patrimoine, les endroits historiques du Canada, l'archéologie fédérale ainsi que la conception et la mise en œuvre de programmes portant principalement sur le patrimoine bâti. Canada, *Loi sur l'Agence Parcs Canada*, 1998.

culturels peuvent présenter des demandes au programme, mais ils doivent pour cela disposer d'objectifs, de programmes et de budgets distincts liés au patrimoine.

Les musées nationaux ont aussi un rôle à jouer auprès d'autres musées ou établissements non désignés par les autorités fédérales. La *Loi* établit que chaque musée national « joue un rôle fondamental, seul ou en collaboration avec d'autres musées ou institutions analogues, dans la conservation et la promotion, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, du patrimoine du Canada et de tous ses peuples, de même que dans la constitution de la mémoire collective de tous les Canadiens et dans l'affirmation de l'identité canadienne ». En fait, un certain nombre d'experts et quelques bénéficiaires de financement interrogés ont indiqué que, par sa participation au secteur du patrimoine, le gouvernement aide les musées qui ne sont pas sous désignation nationale à conserver une vision et une mission larges appuyant l'identité et le patrimoine canadiens.

5. Constatations – rendement³⁸

Les sections qui suivent exposent les principales constatations des évaluateurs au sujet du rendement, c'est-à-dire l'efficacité, l'efficience et l'économie. Elles présentent notamment une évaluation des progrès accomplis dans la réalisation des résultats escomptés et de l'utilisation faite des ressources aux fins de l'obtention de produits et de la progression vers les résultats escomptés.

5.1 Question fondamentale n° 4 : Réalisation des résultats escomptés

Réalisation du résultat immédiat « Des expositions itinérantes sont produites »

PRINCIPALES CONSTATATIONS

- Soixante-six expositions itinérantes (46 pour le volet Accès au patrimoine et 20 pour le volet Patrimoine autochtone) ont été produites et mises en circulation pendant trois années visées par l'évaluation (2010-2011 à 2012-2013), et 88 ont circulé grâce au volet secondaire Fonds des expositions itinérantes. Les expositions itinérantes ont mis en valeur une grande diversité de thèmes au profit des clientèles cibles (jeunes, écoles, familles, populations rurales, peuples autochtones et groupes de langue officielle en situation minoritaire), de même que pour un public général de tous les âges.
- Le PAM a également permis aux bénéficiaires de mener des recherches et de concevoir ou réaliser du matériel d'interprétation pour les expositions itinérantes ainsi que de promouvoir la circulation d'expositions itinérantes d'œuvres d'art à caractère rétrospectif ou historique.

L'examen de la documentation et les entrevues auprès d'informateurs clés ont confirmé que des expositions itinérantes ont bien été produites grâce au PAM. L'analyse des données administratives révèle que 154 de ces expositions ont été produites ou mises en circulation pendant trois années du programme (2010-2011 à 2012-2013) grâce au volet Accès au patrimoine (46), au volet secondaire Fonds des expositions itinérantes (88) et au volet Patrimoine autochtone (20).

Tableau 5 : Expositions itinérantes produites ou mises en circulation de 2010-2011 à 2012-2013 (projets dont le rapport final a été soumis)

Expositions seulement	AP	FEI	PA	Total
2010-2011	6	25	9	40
2011-2012	13	28	6	47
2012-2013	27	35	5	67
TOTAL	46	88	20	154

Source : 2010-11 to 2012-13 Results Summary.xls.

³⁸ Les résultats présentés dans la section des constatations relatives au rendement visent seulement les projets pour lesquels un rapport définitif a été soumis (en 2012-2013, le rapport définitif de 86 pour cent des projets terminés a été soumis).

Les trois quarts (76 pour cent) des bénéficiaires du volet Accès au patrimoine ayant répondu au sondage ont dit de ce financement qu'il les avait aidés à concevoir, réaliser ou mettre en circulation des expositions itinérantes. Trois bénéficiaires sur cinq (60 pour cent) ont précisé que le financement avait servi à mener des recherches, concevoir ou produire du matériel d'interprétation au sujet d'une exposition itinérante; deux répondants sur cinq (40 pour cent) ont précisé que le financement les avait aidés à concevoir, réaliser ou mettre en circulation des expositions itinérantes d'œuvres d'art à caractère rétrospectif ou historique.

L'examen des dossiers de projet du volet Accès au patrimoine et du volet secondaire Fonds des expositions itinérantes révèle que les expositions ont mis en valeur un éventail de thèmes : Groupe des Sept amérindien, cartographie d'une langue ancienne, première exploration du Yukon, vaudeville, trafic illicite d'animaux, œuvre du peintre autochtone Bob Boyer, phénomènes naturels extrêmes, etc. Ces expositions visaient une clientèle particulière, qu'il s'agisse des jeunes, des écoles, des familles, des populations rurales, des peuples autochtones ou des groupes de langue officielle en situation minoritaire. Il pouvait aussi s'agir d'un public général de tous les âges.

Réalisation du résultat immédiat : « De nouvelles possibilités sont offertes aux établissements et aux travailleurs du patrimoine afin d'améliorer leurs connaissances, leurs compétences et leurs pratiques professionnelles »

PRINCIPALES CONSTATATIONS

- Les volets Gestion des collections et Patrimoine autochtone ont soutenu financièrement des activités d'enrichissement des connaissances, des compétences et des pratiques professionnelles dans de nombreux établissements du patrimoine et pour un grand nombre de travailleurs de ce secteur. Sur trois ans (2010-2011 à 2012-2013), 54 projets du volet Gestion des collections et 8 projets du volet Patrimoine autochtone ont été menés pour appuyer des activités d'enrichissement des connaissances, des compétences et des pratiques professionnelles liées aux fonctions muséales clés en gestion des collections.
- Quatre projets financés dans le cadre de l'Accord Canada-France ont également été menés à bien. Ils ont contribué à une mise en commun internationale de connaissances et de compétences entre des établissements canadiens et français.

D'après la documentation et les entrevues auprès d'informateurs clés, les activités du PAM contribuent à l'enrichissement des connaissances, des compétences et des pratiques professionnelles pour les établissements et les travailleurs du patrimoine, en particulier grâce au volet Gestion des collections, qui finance des projets conçus pour créer des possibilités d'apprentissage et améliorer la gestion des collections. Ce volet finance deux types de projets qui visent respectivement à améliorer directement la préservation et la gestion des collections, et à enrichir les connaissances, les compétences et les pratiques professionnelles des travailleurs et des établissements.

En trois ans (2010-2011 à 2012-2013), 54 projets relevant du volet Gestion des collections et 8 projets relevant du projet Patrimoine autochtone ont été menés pour améliorer les connaissances, compétences et pratiques professionnelles ainsi que renforcer les normes professionnelles liées aux fonctions muséales clés en gestion des collections. Quatre autres

projets ont été menés à bien dans le cadre de l'Accord Canada-France. Ils ont contribué à une mise en commun des connaissances et des compétences entre des établissements canadiens et français.

Tableau 6. Nombre de projets d'enrichissement des connaissances, des compétences et des pratiques professionnelles³⁹ menés de 2010-2011 à 2012-2013

Nombre de projets d'enrichissement des connaissances, des compétences et des pratiques professionnelles terminés	GC	PA	Accord Canada-France	Total
2010-2011	14	3	1	18
2011-2012	28	4	0	32
2012-2013	12	1	3	16
TOTAL	54	8	4	66

Sources : 2010-11 to 2012-13 Results Summary.xls.

D'après les résultats du sondage réalisé auprès des bénéficiaires du volet Gestion des collections, plus du tiers (38 pour cent) des répondants jugeaient que ce volet avait favorisé la diffusion des pratiques exemplaires en matière d'activités et de matériel de perfectionnement professionnel pour le personnel des musées, y compris la préparation de matériel pour ateliers, séminaires ou cours. Ces réponses corroborent les données administratives, selon lesquelles les projets de ce type ont été moins nombreux que les projets axés sur l'amélioration directe des collections. Quelques personnes (13 pour cent) ayant répondu au sondage ont dit du volet Gestion des collections que le financement les avait aidées à mettre en valeur des ressources ou de la documentation à l'intention de membres d'associations muséales. D'après les rapports de projet, le financement de ce volet a été affecté à des activités de renforcement des compétences sur une diversité de thèmes visant les organismes muséaux régionaux afin d'améliorer les pratiques présentes et futures des musées. Ces mêmes rapports révèlent aussi que les travailleurs du patrimoine ont tiré parti de possibilités d'acquisition et de mise en commun de connaissances dans des réunions de travail, des ateliers et des activités de formation sur des tâches précises (pour apprendre, par exemple, à se servir de nouveaux systèmes ou à monter une exposition). De telles activités de renforcement des connaissances, compétences, pratiques et normes professionnelles sont normalement menées par des associations muséales.

La mise en commun internationale des pratiques exemplaires n'est pas souvent l'objet de projets du PAM (seuls 8 pour cent des bénéficiaires du volet Gestion des collections ont dit avoir réalisé ce résultat). Ce type d'activité a lieu avant tout dans le cadre des projets financés par l'Accord Canada-France. Dans les trois dernières années de la période d'évaluation, quatre nouveaux projets ont été financés en vertu de l'Accord (un en 2010-2011, aucun en 2011-2012 et trois en 2012-2013), ce qui a permis à des établissements du patrimoine canadiens d'entreprendre des activités de concert avec des établissements français. Ainsi, le projet du Musée de la civilisation et de ses partenaires français (Muséum d'histoire naturelle à Toulouse, Musée du Louvre-Lens à Lens et Cité nationale d'histoire de l'immigration à Paris) a permis l'enrichissement des connaissances par des activités de mise en commun et de renforcement des compétences.

³⁹ Pour lesquels un rapport final a été soumis.

Réalisation du résultat immédiat « Des projets visant à mieux préserver et mettre en valeur le patrimoine autochtone sont mis en œuvre »

PRINCIPALES CONSTATATIONS

- Le volet Patrimoine autochtone du PAM a permis de mettre en place des activités patrimoniales et de présenter un nouveau matériel axé sur le patrimoine autochtone.
- De 2010-2011 à 2012-2013, 42 projets ont été menés à bien pour améliorer la préservation, la mise en valeur et la gestion du patrimoine autochtone.

Le volet Patrimoine autochtone du PAM a permis de financer la mise en place d'activités patrimoniales et la présentation d'un nouveau matériel axé sur le patrimoine autochtone. D'après la documentation de programme, un total de 42 projets financés par ce volet ont été menés à bien de 2010-2011 à 2012-2013, soit 15 en 2010-2011, 15 en 2011-2012 et 12 en 2012-2013. Ces nombres sont cependant en deçà de l'objectif du programme, soit 20 projets par an.

Les projets financés par le volet Patrimoine autochtone ont inclus les suivants : création d'une exposition itinérante destinée à remettre en contact d'anciens élèves de pensionnats autochtones grâce à des photos et à de l'information sur les écoles, mise au point d'un progiciel spécial d'archivage des collections des Premières Nations permettant de mieux préserver et mettre en valeur celles-ci, recherche sur les toponymes autochtones et installation de panneaux de désignation le long des itinéraires traditionnels des Premières Nations, modernisation et remise en état d'installations d'entreposage et de numérisation d'artefacts, et recherche et développement sur des trousseaux pédagogiques de présentation du patrimoine autochtone dans les écoles.

Un certain nombre de bénéficiaires du volet Patrimoine autochtone interrogés de même que quelques experts ont soulevé l'utilité pour le PAM de mettre l'accent sur ce volet autochtone au sein de la grande population muséale. Ces informateurs clés ont indiqué que des expositions ont été réalisées, que le volet a offert de riches possibilités aux professionnels du patrimoine autochtone et qu'il a aidé à évaluer ou à sécuriser des artefacts autochtones dans la collectivité. Quelques experts ont fait valoir l'importance du volet Patrimoine autochtone puisqu'il assure la représentativité culturelle dans les musées et la préservation des artefacts historiques autochtones dans les collectivités.

Réalisation du résultat intermédiaire « Les collections patrimoniales sont mieux gérées et préservées »

PRINCIPALES CONSTATATIONS

- De 2010-2011 à 2012-2013, des fonds du PAM ont été affectés à l'amélioration de la gestion et de la préservation de 172 collections patrimoniales. Ainsi, plus de 1,2 million d'objets ont été mieux gérés et préservés grâce à des projets ayant reçu l'appui du PAM. C'est surtout par les volets Gestion des collections et Patrimoine autochtone que les bénéficiaires de financement ont pu améliorer la gestion et la préservation de leurs collections.
- Sur une période de trois ans (2010-2011 à 2012-2013), les travailleurs et les établissements du patrimoine ont bénéficié de 524 activités d'apprentissage. Des données montrent que le PAM a aidé financièrement ceux-ci à améliorer leurs

connaissances, leurs compétences et leurs pratiques professionnelles grâce à des activités ayant appuyé les fonctions de leurs établissements (réalisation ou montage d'expositions, par exemple). Les bénévoles ont eux aussi eu droit à une aide à l'enrichissement des connaissances et des compétences. Là encore, ce sont principalement les volets Gestion des collections et Patrimoine autochtone qui ont rendu ces occasions possibles.

- Grâce au volet Accès au patrimoine et au volet secondaire Fonds des expositions itinérantes, les bénéficiaires ont reçu le financement nécessaire à la production de 154 expositions qui ont été présentées au public. Pour accompagner ces expositions, plus de 2 600 produits et activités de programmation publique ont été élaborés. Des collectivités de l'ensemble des provinces et des territoires canadiens ont présenté des expositions et des projets financés par le PAM, et un certain nombre d'expositions itinérantes ont circulé à l'étranger. Plus de trois millions de personnes ont visité des expositions financées par ce programme pendant les trois années (2010-2011 à 2012-2013) visées par l'évaluation.

Pendant les trois années étudiées, 172 collections patrimoniales ont reçu l'appui du PAM grâce aux volets Gestion des collections et Patrimoine autochtone (38 en 2010-2011, 66 en 2011-2012 et 68 en 2012-2013). Selon les données administratives, plus de 1,2 million (1 268 269) d'objets ont été mieux gérés et préservés grâce aux projets financés par le PAM⁴⁰. Sur une période de deux ans (2010-2011 et 2011-2012), la documentation de programme obtenue dans les rapports des bénéficiaires de financement montre une amélioration de 96 pour cent de la gestion et de la préservation du patrimoine⁴¹. Dans les rapports de projet, les bénéficiaires ont décrit diverses améliorations : capacité de documenter les collections avec plus de précision, gains d'efficacité et de capacité dans la prestation de services d'interprétation à la population, amélioration de la préservation des objets, etc.

Beaucoup d'informateurs clés jugeaient que les activités financées par les volets Gestion des collections et Patrimoine autochtone ont contribué à l'amélioration de la gestion et de la préservation des collections patrimoniales. La plupart des bénéficiaires de financement interrogés estimaient que le PAM avait au moins eu une certaine efficacité⁴² dans la gestion et la préservation de ces collections grâce au financement d'activités de projet favorisant la réalisation de ce résultat escompté. Un certain nombre de bénéficiaires ont indiqué que le volet Gestion des collections les avait précisément aidés à exercer des activités destinées à améliorer la garde, l'état et la gestion de leurs collections. La plupart (73 pour cent) des bénéficiaires de ce volet ont signalé que le financement leur avait permis de mieux planifier l'acquisition et de procéder à l'installation du matériel nécessaire d'entreposage et de rangement. Dans certains cas, cela incluait le déménagement des collections dans des installations d'entreposage temporaires. À en juger par les dossiers de projet examinés, des améliorations immédiates ont eu lieu sur le plan de l'archivage, du catalogage et de l'inventaire des artefacts. De telles activités auraient ainsi aidé à la préservation des collections et au repérage plus efficace des biens patrimoniaux. Ces collections et ces objets sont désormais plus facilement accessibles pour la recherche et les expositions. Les bénéficiaires de financement ont pu employer les fonds octroyés pour faire des

⁴⁰ Results by indicator for Final Report PMERS summary.xls.

⁴¹ Data Analysis for Annual Report 2-1(2011-12).xls.

⁴² Cotes 4 et 5 sur une échelle de 5 points où 1 = très inefficace et 5 = très efficace.

acquisitions (étagères, armoires, caisses, thermostats et humidistats, etc.) et pour mettre à niveau leurs installations d'entreposage.

Le soutien des activités de numérisation⁴³ a aussi aidé un certain nombre de bénéficiaires à améliorer la gestion de leurs collections. Plus de la moitié (54 pour cent) des bénéficiaires du volet Gestion des collections ont dit de ce financement qu'il les avait aidés à instaurer un nouveau système numérique d'information de gestion de collections, à acheter et implanter de nouveaux logiciels de gestion de données ou à mettre à niveau le système en place en y intégrant de nouvelles fonctions importantes. L'examen des dossiers a permis d'établir que des bénéficiaires ont utilisé ce financement pour mettre en œuvre des bases de données et des systèmes d'organisation des collections.

Selon les données administratives, 40 346 objets et 37 collections⁴⁴ (de 2010-2011 à 2012-2013) liés au patrimoine autochtone ont mieux été gérés et préservés grâce au programme. La plupart des organismes autochtones bénéficiaires jugeaient quelque peu ou très efficace l'aide du PAM à l'amélioration de la préservation et de la mise en valeur du patrimoine autochtone. Quelques bénéficiaires autochtones ont signalé que le financement leur a permis de mettre au point des activités nouvelles qui « n'avaient jamais été organisées auparavant » ou que leur projet avait été une « véritable réussite ».

Réalisation du résultat intermédiaire « Les établissements et les travailleurs du patrimoine ont amélioré leurs connaissances, leurs compétences et leurs pratiques professionnelles »

Comme nous l'avons mentionné plus haut, le PAM a donné aux établissements et aux travailleurs du patrimoine des occasions d'enrichir leurs connaissances, leurs compétences et leurs pratiques professionnelles grâce aux volets Gestion des collections et Patrimoine autochtone. Les activités de perfectionnement professionnel financées par ce volet ont surtout visé le développement des capacités liées aux fonctions muséales clés en gestion des collections.

Sur trois ans (de 2010-2011 à 2012-2013), 524 activités d'apprentissage organisées à l'intention des établissements et des travailleurs du patrimoine ont été financées principalement par les volets Gestion des collections (407) et Patrimoine autochtone (117).

⁴³Dans le cycle de 2011-2012, l'élément de soutien à la numérisation du volet Gestion des collections a été aboli, sauf s'il s'agissait de dépenses admissibles de formation faites dans le cadre de projets de système d'information sur les collections.

⁴⁴ Results by indicator for Report.xls (fichier Excel préparé par le programme) et rapport annuel 2011-2012.

Tableau 7 : Nombre d'activités d'apprentissage destinées aux établissements et aux travailleurs du patrimoine de 2010-2011 à 2012-2013

Nombre d'activités d'apprentissage destinées aux établissements et aux travailleurs du patrimoine	GC	Patrimoine autochtone	Total
2010-2011	176	94	270
2011-2012	95	11	106
2012-2013	136	12	148
TOTAL	407	117	524

Source : 2010-11 to 2012-13 Results Summary.xls.

Un total de 5 673⁴⁵ établissements et travailleurs du patrimoine ont participé aux plus de 500 activités d'apprentissage rendues possibles par le financement du PAM pendant la période de trois ans (2 097 en 2010-2011, 2 149 en 2011-2012 et 1 427 en 2012-2013). La moyenne annuelle s'établit à 1 891; c'est un peu moins que la cible annuelle de 1 900⁴⁶. Il convient de noter que nous ne disposons pas de données ventilées selon les particuliers et les établissements, aussi le nombre de travailleurs du patrimoine ayant pris part à ces activités pourrait être en réalité supérieur à ce que semblent indiquer ces données si les bénéficiaires de financement se sont contentés de déclarer le nombre d'établissements participants.

Des données indiquent que les activités financées par le PAM ont permis d'offrir des occasions d'améliorer les connaissances, les compétences et les pratiques professionnelles. La plupart des bénéficiaires de financement interrogés ont indiqué que ce programme avait été quelque peu efficace dans la réalisation de ce résultat. Les représentants des associations muséales, en particulier (plus que ceux des organismes autochtones), ont affirmé que le PAM s'était révélé très efficace à cet égard, puisque ces associations sont normalement les promoteurs et organisateurs d'activités d'apprentissage financées par le programme. De même, la plupart (83 pour cent) des personnes ayant répondu au sondage qui se sont servi de ce financement pour aider leur organisme à créer des ressources ou des documents à mettre au service de leurs membres ont signalé que cette activité était soutenue par le PAM dans une grande mesure. Quelques représentants d'associations muséales ont fait observer dans les entrevues que les fonds les avaient directement aidés à créer des outils et des activités de formation et de perfectionnement professionnel pour leurs membres. Sur une période de trois ans (2009-2010 à 2011-2012), ces bénéficiaires ont mentionné dans leurs rapports une amélioration de 97 pour cent sur le plan des connaissances, des compétences et des pratiques professionnelles⁴⁷. D'après les rapports de projet et les informateurs clés, les bénévoles, les employés, les membres des collectivités et les organismes ont tous enrichi leurs connaissances et leurs compétences, bien que ce phénomène n'ait pas fait l'objet d'un suivi ou d'une mesure en bonne et due forme par les bénéficiaires de financement.

Quelques informateurs clés venant d'associations muséales ont confirmé que les activités du PAM appuient de vastes efforts visant à procurer des connaissances, des compétences et des outils que pourront exploiter les travailleurs pour mieux gérer et préserver les collections

⁴⁵ 2011-12 to 2012-13 results Summary.xls.

⁴⁶ Results by indicator for Final Report_PMERS summary.xls.

⁴⁷ Data Analysis for Annual Report 2-1(2011-12).xls.

patrimoniales. Les personnes ayant répondu au sondage qui ont entrepris des activités pertinentes de perfectionnement professionnel (73 pour cent) ont également confirmé que, grâce au financement du PAM, elles avaient pu diffuser des pratiques exemplaires et élaborer des ateliers, des séminaires et des cours dans une grande mesure. D'après l'examen des dossiers, les participants aux activités d'apprentissage ont élargi leurs connaissances en planification de projets, en normes professionnelles, en détection de problèmes des collections, en collaboration avec les organismes communautaires et en organisation de visites publiques. Le représentant d'une association muséale bénéficiaire a dit des activités de perfectionnement professionnel financées par le programme qu'elles avaient permis de renforcer les compétences muséales et d'acquérir l'assurance que les artefacts se trouvaient entre de bonnes mains.

Si les bénéficiaires de financement étaient ravis de l'occasion qui leur était donnée d'améliorer leurs connaissances, leurs compétences et leurs pratiques, quelques représentants de PCH ont précisé qu'ils peuvent travailler de manière proactive avec les organismes afin de cibler les besoins en matière de compétences, élaborer des normes et renforcer les capacités sectorielles, conformément aux exigences du programme. Quelques experts ont aussi mentionné que les organismes ont besoin d'un personnel dûment formé compte tenu en particulier de l'intégration du patrimoine immatériel⁴⁸.

Réalisation du résultat intermédiaire « Des expositions patrimoniales et d'autres produits et activités de programmation publique sont mis à la disposition de la population »

Des expositions patrimoniales et d'autres produits et activités de programmation publique ont été mis à la disposition de la population sous forme d'expositions itinérantes montées ou empruntées grâce au financement fourni par le volet Accès au patrimoine, le volet secondaire Fonds des expositions itinérantes ou le volet Patrimoine autochtone. La plupart des bénéficiaires de financement interrogés parmi les associations muséales et les organismes autochtones ont dit que le PAM avait été quelque peu efficace dans le soutien de ces activités. Toutefois, quelques répondants ont indiqué que la réalisation d'un tel résultat avait été limitée dans une certaine mesure par l'accent que met le programme sur les expositions itinérantes, ce qui en fait empêche les organismes de recevoir de l'aide pour des expositions non itinérantes, sauf dans le cadre du volet Patrimoine autochtone. Un fort pourcentage (89 pour cent) des bénéficiaires de financement ayant répondu au sondage a obtenu des fonds pour mener des activités liées aux expositions itinérantes. Quant à ceux qui se sont servis de ces fonds pour faire de la recherche et concevoir ou produire du matériel d'interprétation lié à une exposition itinérante, près des trois quarts (73 pour cent) jugeaient que le résultat escompté avait été réalisé dans une grande mesure.

Sur la période de trois ans, 154 expositions ont été mises à la disposition du public grâce au financement du PAM (volets Accès au patrimoine, Patrimoine autochtone et Fonds des expositions itinérantes) pour une moyenne annuelle de 51, ce qui dépasse l'objectif de 45 par an. Le tableau qui suit montre que plus de 2 600 produits et activités de programmation publique (guides pédagogiques, catalogues, expositions en ligne, ateliers, etc., pour le grand public, les

⁴⁸ D'après l'UNESCO, patrimoine immatériel s'entend de la totalité des créations d'une communauté culturelle qui sont inspirées par la tradition, exprimées par un groupe ou des personnes et reconnues comme traduisant les attentes de la collectivité en reflétant son identité culturelle et sociale.

enfants et les jeunes) ont été mis au point comme accompagnement aux expositions et pour faciliter l'accès aux collections pendant ces trois années du programme.

Tableau 8 : Nombre d'expositions et d'autres produits et activités de programmation mis à la disposition du public de 2010-2011 à 2012-2013

Nombre d'expositions et autres produits et activités de programmation mis à la disposition du public	AP	FEI	PA	Total
2010-2011	226	113	113	452
2011-2012	105	431	23	559
2012-2013	833	710	47	1590
TOTAL	1164	1254	183	2601

Source : 2010-11 to 2012-13 Results Summary.xls.

Le PAM a aussi assuré un certain financement de la conception, de la réalisation et de la promotion d'expositions itinérantes d'œuvres d'art à caractère rétrospectif ou historique. La recension des écrits a permis de relever certaines données selon lesquelles les modifications récemment apportées aux critères d'admissibilité du programme ont eu pour effet de diminuer l'aide qu'apporte celui-ci aux musées et aux musées d'art. Il est mentionné dans le rapport Constantinidi que le soutien du PAM aux expositions d'art contemporain a été réduit au point que sont maintenant seules admissibles « la conception, la production, la promotion et la circulation d'expositions d'art itinérantes rétrospectives qui offrent une perspective historique »⁴⁹. Les critères actuels d'admissibilité diminuent les possibilités d'emprunter des expositions d'art contemporain ou de monter des expositions itinérantes d'art contemporain autochtone grâce aux fonds du PAM. Cela visait à garantir que le PAM complète, sans aucun chevauchement, un programme offert par le Conseil des arts du Canada⁵⁰. Les résultats du sondage indiquent que le PAM pourrait aujourd'hui présenter moins d'intérêt pour les musées et les musées d'art en raison de ces modifications, car seule une poignée d'organismes ont maintenant accès au financement pour la conception, la réalisation et la promotion d'expositions artistiques itinérantes (10 répondants au sondage seulement ont indiqué avoir reçu des fonds à cette fin). Il reste que la plupart des représentants d'organismes admissibles ayant obtenu une telle aide ont précisé que le financement avait eu une forte incidence dans ce domaine en leur permettant dans une grande mesure d'atteindre ce résultat relatif aux expositions itinérantes d'œuvres d'art.

Répartition des lieux d'exposition

La répartition des lieux d'exposition montre bien que, de nos jours, les Canadiens jouissent d'un accès au patrimoine partout au pays. Sur trois ans du programme (avril 2010 à mars 2013), 271 lieux d'exposition au total ont été dénombrés, dans de grandes villes comme de petites collectivités, bien que ce nombre comprenne un certain nombre de projets financés pour lesquels des expositions ont eu lieu au même endroit. Le nombre moyen de lieux d'exposition a été de 90 par an et le nombre de lieux où s'est tenue une exposition seulement a monté de 60 en 2010-2011 à 166 en 2012-2013.

⁴⁹ Constantinidi, M. *Expositions itinérantes d'art contemporain : la situation des musées et des galeries d'art canadiens en 2012*, rapport destiné au Conseil des arts du Canada, 2013.

⁵⁰ Ministère du Patrimoine canadien, *MAP Policy Proposal. Definition guidelines for 'Historical/Retrospective' visual arts exhibitions*, 5 juillet 2010.

Tableau 9 : Nombre de lieux des projets d'exposition financés par le PAM par volet de 2010-2011 à 2012-2013

Nombre de lieux d'exposition	AP	FEI	PA	Total
2010-2011	18	25	17	60
2011-2012	13	28	4	45
2012-2013	122	35	9	166
TOTAL	153	88	30	271

Sources : 2010-11 to 2012-13 Results Summary.xls.

Des expositions et programmes ont été financés par le PAM dans des collectivités de l'ensemble des provinces et des territoires, ainsi qu'en quelques lieux à l'étranger.

Gens visitant les expositions et accédant aux autres produits et activités de programmation publique

Nos données indiquent que les expositions et autres activités et produits de programmation publique financés par le PAM touchent des millions de Canadiens. D'après l'examen de la documentation, plus de trois millions de visiteurs au total ont eu accès aux expositions financées par le programme en trois ans (avril 2010 à mars 2013). Il s'agit d'une moyenne d'un peu plus d'un million de visiteurs par an, ce qui respecte l'objectif annuel du programme. Selon l'examen des dossiers, le nombre de gens ayant visité les expositions et accédé aux autres produits et activités de programmation publique va d'un peu plus de 2 000 dans le cas d'une exposition ayant reçu une petite subvention du Fonds des expositions itinérantes à plus de 74 000 dans le cas d'une exposition à circulation en sept lieux financée par le volet Accès au patrimoine. Selon les rapports des bénéficiaires de financement, certaines expositions ont plus de mal à obtenir le nombre de visiteurs voulu en raison des périodes de l'année où elles sont tenues (une exposition hivernale attire moins de visiteurs qu'une exposition estivale). De plus, les visiteurs s'intéressent parfois moins à une exposition qu'à la programmation complémentaire (les démonstrations et les spectacles interactifs peuvent éveiller plus d'intérêt qu'une exposition au caractère statique).

Réalisation du résultat ultime « Le patrimoine du Canada est accessible aux Canadiens dans le temps »

PRINCIPALES CONSTATATIONS

- Le PAM fait des progrès dans la réalisation du résultat ultime consistant à rendre le patrimoine du Canada accessible aux Canadiens dans le temps.
- La production d'expositions, la réalisation d'expositions et de produits et activités de programmation publique, et l'amélioration des connaissances, des compétences et des pratiques professionnelles aident à la réalisation de ce résultat ultime. Ces activités donnent la possibilité aux Canadiens de trouver des collections, des expositions et des établissements du patrimoine, et de se renseigner par eux sur leur patrimoine et leur culture.
- Le financement du programme a joué un rôle de premier plan dans la réussite des projets financés. La plupart des bénéficiaires de financement ont indiqué que leur projet n'aurait pu être réalisé, aurait été retardé ou n'aurait pu avoir la même ampleur sans le financement du PAM.

Plusieurs sources de données semblent indiquer que le PAM a accompli des progrès dans la réalisation du résultat ultime « Le patrimoine du Canada est accessible aux Canadiens dans le temps ». Il peut être difficile d'attribuer directement ce résultat au programme et, comme l'ont fait remarquer deux experts, c'est là un énoncé passif. Il faut aussi dire que la mesure de ce résultat se limite à l'analyse des rapports que présentent les bénéficiaires sur les projets financés par le PAM. Ces rapports donnent seulement un aperçu partiel de l'incidence du programme, surtout que les bénéficiaires ne rendent pas toujours de comptes sur les résultats et la portée de leurs projets.

Beaucoup d'informateurs clés avaient cependant le sentiment que le programme est bien conçu pour concourir à ce résultat, et ils ont indiqué que les activités de leurs projets allaient en ce sens en permettant la création et la réalisation d'expositions et d'autres programmes qui sont offerts aux Canadiens pour qu'ils puissent s'informer sur leur culture et leur patrimoine. D'après les résultats du sondage, la plupart des bénéficiaires considèrent que leurs projets ont atteint, voire dépassé les résultats escomptés. En fait, un bénéficiaire sur cinq (21 pour cent) des volets Accès au patrimoine et Gestion des collections jugeait avoir réalisé des résultats supérieurs à ce qui était prévu. Dans les entrevues, le sondage et les rapports de projet, quelques bénéficiaires ont fait référence à divers indicateurs qui révèlent l'existence de progrès dans la réalisation de ce résultat ultime : couverture médiatique (qui peut encourager un grand nombre de gens à aller voir les collections), visites et participation des visiteurs, et accroissement des connaissances professionnelles des travailleurs du patrimoine.

Les bénéficiaires de financement fournissent des éléments probants selon lesquels le financement du PAM a permis d'améliorer la capacité de prendre soin des collections et de les rendre accessibles aux Canadiens. D'après les données du sondage, la plupart (73 pour cent) des bénéficiaires des volets Accès au patrimoine et Gestion des collections estimaient que le financement du PAM avait amélioré la capacité de leur organisme à rendre le patrimoine accessible aux Canadiens dans le temps. Plus précisément, les activités destinées à améliorer les connaissances, les compétences et les pratiques professionnelles des travailleurs des musées et du patrimoine sont venues renforcer les capacités des musées et des établissements du patrimoine. Bien que l'amélioration des connaissances, des compétences et des pratiques ne permette pas directement de tisser des liens entre les Canadiens et leur culture et leur patrimoine, il ressort des entrevues et du sondage auprès des bénéficiaires ainsi que des propos des experts que le renforcement des capacités est une étape nécessaire pour garantir l'accès au patrimoine à long terme.

Le financement du PAM a été essentiel à la réalisation comme prévu des projets des bénéficiaires. Dans le sondage, près des deux tiers (61 pour cent) des répondants ont indiqué que leurs projets n'auraient tout simplement pas eu lieu sans ce financement⁵¹. Dans l'évaluation de 2010, 60 pour cent des bénéficiaires avaient fait la même affirmation. Plus du quart ont indiqué que le projet aurait été retardé (31 pour cent) ou qu'on aurait dû en réduire l'ampleur (28 pour cent). Comme un répondant l'a fait remarquer : « Sans le soutien financier, notre organisme

⁵¹ La taille relativement modeste de l'échantillon ne permet pas de présenter les différences statistiques entre les répondants. Il se dégage cependant une tendance : les organismes de petite taille (moins de 10 équivalents à temps plein et budget de fonctionnement de moins d'un million de dollars) semblent affirmer en plus grand nombre qu'ils n'auraient pas pu réaliser leurs projets, et les gros organismes affirment plus souvent que leurs projets auraient été retardés ou réduits.

aurait délaissé son mandat culturel pour mettre l'accent sur les services de traiteur et de conférence, et pouvoir subsister comme entreprise. »

La mesure dans laquelle les projets financés par le PAM ont procuré aux Canadiens des expositions et autres produits et activités de programmation publique dans le cadre du volet Accès au patrimoine n'a pas été mesurée avec exactitude. Toutefois, le million de visiteurs annuels des expositions financées par le programme (selon les rapports sur la réalisation des résultats intermédiaires et les renseignements recueillis dans les rapports des bénéficiaires de financement) donne déjà une bonne base d'évaluation. Pour établir avec plus d'exactitude la réalisation de ce résultat, il faudrait disposer de données cohérentes et comparables de mesure sur l'accès des Canadiens au patrimoine, l'affectation de fonds du PAM à cet accès et les variations de tels indicateurs de mesure dans le temps.

Retombée imprévues

PRINCIPALES CONSTATATIONS

- Le programme semble avoir eu peu de répercussions négatives imprévues (liées à des projets particuliers).
- Le PAM a également eu des retombées positives imprévues :
 - Sensibilisation accrue de la clientèle et amélioration de la connaissance des établissements
 - Hausse de la participation des bénévoles
 - Intensification des collaborations et des partenariats
 - Capacité accrue de mobiliser des ressources et des fonds grâce au financement de PCH.

Retombées positives imprévues

Quelques retombées positives imprévues du PAM ont été relevées grâce au sondage, aux entrevues auprès d'informateurs clés et à l'examen des dossiers de projet. Chacun des résultats en question a été mentionné à diverses reprises :

- sensibilisation accrue de la clientèle et amélioration de la connaissance des établissements du patrimoine;
- capacité accrue de mobiliser des ressources et des fonds supplémentaires;
- intensification des collaborations et des partenariats;
- renforcement des capacités ayant permis la durabilité ou le maintien de l'élan dans les activités;
- sentiment accru de professionnalisme et de compétence;
- hausse de la participation des bénévoles.

Répercussions négatives imprévues

Les évaluateurs ont relevé très peu de répercussions négatives imprévues du PAM. Aucune n'était liée à un projet particulier, et toutes étaient représentatives du programme dans l'ensemble.

- Quelques répondants au sondage ont signalé des effets négatifs imprévus liés aux projets dus au travail de rajustement des projets rendus nécessaires par la participation au programme. C'est aussi ce qui a été noté dans les rapports définitifs de quelques projets dont les promoteurs ont eu de la difficulté à monter des expositions itinérantes dans le nombre envisagé de lieux (en raison de circonstances imprévues tenant aux institutions de prêt, aux contraintes budgétaires et à des installations non convenables). Il est mentionné dans les rapports de deux projets que les employés et les bénévoles ont ressenti des pressions ou du stress en raison des activités de projet (charge de travail, tâches fastidieuses, décisions de financement retardées, etc.).

5.2 Question fondamentale n° 5 : Démonstration d'efficience et d'économie

PRINCIPALES CONSTATATIONS

- Le budget total du PAM a été d'environ 40 millions de dollars⁵² pour les cinq ans de la période visée par l'évaluation.
- Pendant ces cinq années, la proportion du budget représentée par les frais administratifs correspondait en moyenne à 22 pour cent.
- Les évaluateurs ont trouvé quelques exemples de programmes internationaux comparables au PAM, mais les experts ont vu dans le modèle britannique une solution de rechange possible à ce programme. La recension des écrits a aussi permis de relever un modèle particulièrement intéressant, celui de l'Arts Council of England, où l'on applique un régime de désignation qui reconnaît les biens culturels d'intérêt national des musées, des bibliothèques et des archives, et où l'on applique sur dix ans la stratégie « Great Art and Culture for Everyone », qui cible les possibilités de leadership, de partenariat et de recherche dans le domaine des musées.

Dépenses prévues et réelles

Affectations budgétaires

Le budget total du PAM a été d'environ 40 millions de dollars⁵³ pour les cinq ans visés par l'évaluation. Le tableau qui suit ventile les coûts de programme, mais les chiffres présentés ne tiennent pas compte des charges de fonctionnement des cinq bureaux régionaux puisque cette information n'était pas disponible.

⁵² Les charges de fonctionnement des cinq bureaux régionaux ne sont pas comprises dans les ressources budgétaires, ce qui explique, du moins en partie, que les dépenses réelles soient supérieures aux dépenses prévues.

⁵³ *Ibid.*

Tableau 10 : Budget du PAM de 2008-2009 à 2012-2013

	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	Total
Salaires	411 000	411 000	411 000	411 000	411 000	2 055 000
Charges de fonctionnement à 20 %	82 200	82 200	82 200	82 200	82 200	411 000
Total, budget de fonctionnement	493 200	493 200	493 200	493 200	493 200	2 466 000
Subventions	2 500 000	2 500 000	2 500 000	3 500 000	3 500 000	14 500 000
Contributions	4 099 001	4 099 156	4 229 440	3 193 284	3 193 284	18 814 165
Total, subventions et contributions	6 599 001	6 599 156	6 729 440	6 693 284	6 693 284	33 314 165
Total	7 092 201 \$	7 092 356 \$	7 222 640 \$	7 186 484 \$	7 186 484 \$	35 780 165 \$

Source : Direction de la gestion des ressources – Gestion stratégique et Programme d’aide aux musées.

Dépenses réelles

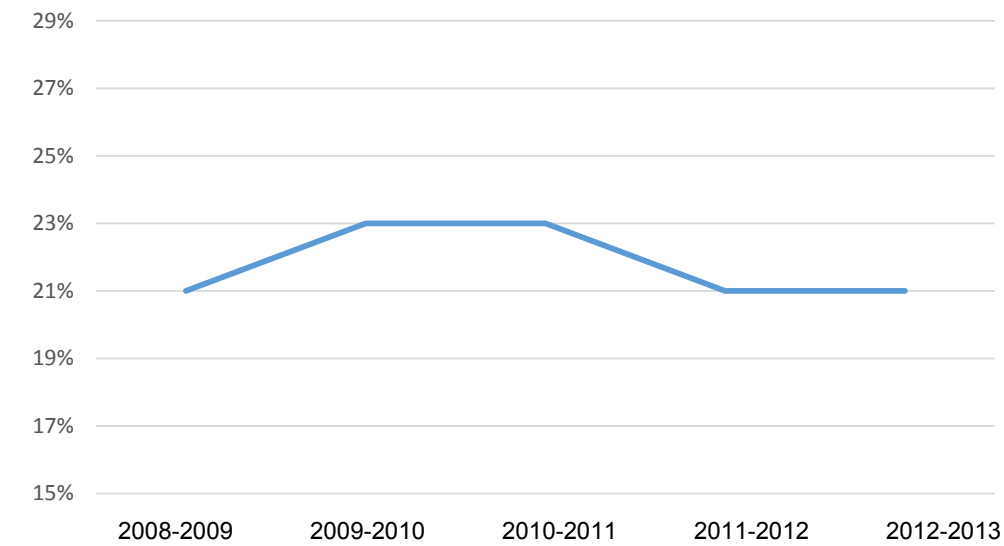
Dans l’ensemble, les dépenses réelles du PAM ont été de 39 770 772 \$ en cinq ans (y compris les charges de fonctionnement des bureaux régionaux non présentées au tableau qui précède). Les frais administratifs du programme ont représenté en moyenne 22 pour cent de son budget total, proportion relativement stable sur les cinq ans visés par l’évaluation. Ce ratio relativement élevé s’explique peut-être par la complexité d’un modèle décentralisé de prestation du PAM.

Tableau 11. Dépenses réelles du PAM en dollars de 2008-2009 à 2012-2013

	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	Total
Salaires	1 307 125	1 501 138	1 495 058	1 330 796	1 421 604	7 055 721
Avantages sociaux	261 425	300 228	299 012	266 159	284 321	1 411 145
Fonctionnement et entretien	94 343	65 832	66 619	56 434	27 838	311 066
Total, charges administratives	1 662 893	1 867 198	1 860 689	1 653 389	1 733 763	8 777 932
Subventions	1 973 189	1 774 587	2 042 922	1 893 778	1 694 460	9 378 936
Contributions	4 094 008	4 393 649	4 334 032	4 147 478	4 644 737	21 613 904
Total, subventions et contributions	6 067 197	6 168 236	6 376 954	6 041 256	6 339 197	30 992 840
Total, dépenses réelles	7 730 090	8 035 434	8 237 643	7 694 645	8 072 960	39 770 772
Proportion (%) (D/H*100)	21 %	23 %	23 %	21 %	21 %	22 %

Source : Direction de la gestion des ressources – Gestion stratégique et Programme d’aide aux musées.

Figure 2 : Proportion des frais administratif du PAM (2008-2009 à 2012-2013)



Source : Direction de la gestion des ressources – Gestion stratégique et Programme d'aide aux musées.

Ventilation des frais selon les volets

Pendant les cinq ans visés par l'évaluation, le volet Accès au patrimoine (y compris le volet secondaire Fonds des expositions itinérantes) a versé 12 566 241 \$ en subventions et contributions. Le volet Gestion des collections a octroyé 11 506 723 \$ à ce chapitre (en tenant compte de l'Accord Canada-France). Le financement de 6 919 875 \$ assuré par le volet Patrimoine autochtone a représenté près de la moitié du financement des deux autres volets.

Tableau 12 : Financement du PAM en subventions et contributions par volet – Dépenses réelles en dollars de 2008-2009 à 2012-2013

	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	Total
AP	2 333 440	2 300 897	1 909 744	2 392 027	2 563 174	11 499 282
FEI	-*	2 848	330 134	319 560	414 417	<u>1 066 959</u>
Total, AP						12 566 241 \$
PA	756 177	1 422 272	1 664 159	1 455 762	1 621 505	<u>6 919 875</u>
Total, PA						6 919 875 \$
GC	2 394 818	1 855 388	1 909 714	1 480 323	1 351 800	8 992 043
Association des musées canadiens ⁵⁴	545 000	535 000	546 624	393 584	375 339	2 395 547
Accord Canada-France	37 762	51 831	16 578	-	12 962	<u>119 133</u>
Total, GC						11 506 723 \$
Total	6 067 197 \$	6 168 236 \$	6 376 953 \$	6 041 256 \$	6 339 197 \$	30 992 839 \$

Sources : Direction de la gestion des ressources – Gestion stratégique et Programme d'aide aux musées.

*En 2008-2009, le Fonds des expositions itinérantes a été inclus dans le volet Accès au patrimoine.

Autres possibilités économiques

Mesures appliquées par le programme en matière d'efficience

Des améliorations ont été apportées à la conception et à la prestation du PAM en fonction des conclusions de l'évaluation précédente, notamment sur le plan des éléments suivants : grille d'analyse commune et outils d'évaluation des demandes, simplification des documents de soumission des demandes, éclaircissements et orientations pour les comités d'examen, modèles de rapports normalisés pour les bénéficiaires de financement, et révision des résultats escomptés et des indicateurs de rendement.

Autres modèles possibles – Programmes internationaux comparables

La recension des écrits effectuée dans le cadre de l'évaluation a permis d'examiner les modèles d'aide aux musées dans certains autres pays. Le gouvernement australien applique un modèle décentralisé de soutien à son secteur national du patrimoine. Le financement va en majeure partie à la National Trust Organization, organisme non gouvernemental indépendant qui répartit l'argent entre les organismes régionaux de la National Trust Organization, lesquels appuient des programmes patrimoniaux d'intérêt régional. De plus, un Indigenous Fund Program est géré directement par le gouvernement au bénéfice des aborigènes australiens et des insulaires du détroit de Torres par l'entremise d'un certain nombre d'organismes établis.

Au Royaume-Uni et en France, les musées nationaux se distinguent des musées régionaux tant par leur mode de financement que pour les nombreux aspects de la gestion muséale. Au Royaume-Uni, le financement émane de l'Arts Council of England, qui établit des objectifs bien

⁵⁴ L'Association des musées canadiens reçoit une contribution annuelle à un projet pour lequel les dépenses admissibles comprennent les salaires et traitements, les déplacements, les fournitures, le matériel, les immobilisations légères et d'autres coûts liés à la création de programmes, de ressources ou de services à l'intention de nombreux musées ayant à améliorer leurs connaissances, leurs compétences et leurs pratiques dans les fonctions muséales clés.

précis pour le secteur des musées régionaux et qui soutient leur réalisation (dont le perfectionnement des compétences et des capacités de leadership du personnel) par l'entremise du Renaissance Funding Scheme. En France, le financement vient de l'État et appuie des activités comme la préservation des collections et les expositions d'intérêt national. L'Union européenne prête elle aussi un soutien au secteur des musées par l'entremise du European Museum Forum, lequel appuie les professionnels des musées en organisant des réunions.

Aux États-Unis, le soutien des musées se fait principalement par l'Alliance of American Museums, l'Institute for Museum and Library Services et l'Heritage Preservation Organization. Les subventions sont accessibles à tout musée et visent avant tout à la bonne gestion des collections et des établissements muséaux grâce aux programmes de préservation et d'évaluation des musées (Conservation and Museum Assessment Programs). La subvention « Museums for America » est accordée pour la gestion des collections, la mobilisation communautaire, la préservation, la numérisation, la formation structurée, la collaboration, le perfectionnement professionnel, les programmes publics et la recherche, alors que la subvention « National Leadership » donne aux musées des occasions de répondre à des besoins primordiaux sur le plan des expériences d'apprentissage, des points d'ancrage communautaire et de l'intendance des collections.

Quelques experts ont mentionné qu'un modèle différent de gestion est appliqué aux musées et aux établissements du patrimoine dans des pays européens comme la France où l'État participe énormément aux activités muséales. Les intéressés ont déclaré que, dans l'ensemble, la gouvernance des musées canadiens est actuellement plus comparable à celle des musées américains. Les structures de gestion sont fort semblables en cela qu'ils sont dotés de conseils d'administration ayant pour mandat de trouver diverses sources de financement. L'orientation n'est pas la même qu'en Europe, où le financement émane des divers ordres de gouvernement.

Quelques experts ont fait voir la nécessité pour le Canada de se doter d'une « politique culturelle » nationale assortie d'un soutien (financement et encouragements fiscaux) et d'une mobilisation publique à l'égard des musées et des établissements du patrimoine. Cette politique consisterait en une démarche coordonnée mettant à contribution tous les ordres de gouvernement, puisque tous les intervenants ont un rôle à jouer dans l'édification de notre patrimoine et de notre culture. Les experts ont vu dans le modèle britannique une solution de rechange possible. La recension des écrits a mis en évidence un modèle particulièrement intéressant, celui de l'Arts Council of England. Ce régime de désignation reconnaît les biens culturels d'intérêt national des musées, des bibliothèques et des archives, et se caractérise par l'application sur dix ans de la stratégie « Great Art and Culture for Everyone ». Par un régime de désignation des collections, cette stratégie cible les possibilités de leadership, de partenariat et de recherche dans le domaine des musées. Les recherches sur l'incidence d'un tel modèle montrent un accroissement du nombre de visiteurs des musées et d'autres résultats positifs, notamment : prêts entre musées, transferts avec d'autres collections désignées, professionnalisme, partenariats et la mobilisation d'un large éventail de sources de financement⁵⁵.

⁵⁵ Arts Council of England, *Pearls and Wisdom: Arts Council of England's Vision for the Designation Scheme for collections of national significance*, juillet 2014.

PRINCIPALES CONSTATATIONS

- Le PAM fait l'objet d'une gestion centrale et sa prestation est assurée par des bureaux régionaux. C'est là une façon efficace d'assurer une sensibilisation ciblée, de mettre à profit les compétences locales et de favoriser les relations directes avec les établissements. En revanche, cette façon de faire contribue probablement à la proportion relativement élevée des frais administratifs du programme.
- La prestation du PAM en trois volets constitue un moyen efficace de catégoriser l'éventail des projets et des établissements susceptibles de bénéficier du programme. Le volet Patrimoine autochtone est approprié comme volet propre aux Autochtones malgré ses éléments communs avec les volets Accès au patrimoine et Gestion des collections sur le plan des types des projets admissibles.
- Le niveau de satisfaction à l'égard du PAM est élevé chez les bénéficiaires de financement, mais il y a peut-être lieu d'en améliorer la prestation à certains égards : calendrier de l'appel de propositions, délai entre la soumission des demandes et l'obtention des réponses, etc.

Gouvernance – Modèle régional de prestation

Beaucoup de représentants de PCH ont précisé que des rôles distincts sont confiés à l'Administration centrale et aux bureaux régionaux dans le cadre de gouvernance du PAM. Beaucoup ont aussi mentionné l'efficacité de ce modèle régional (plus particulièrement les employés régionaux de PCH, les experts et les bénéficiaires de financement), qui permet d'assurer efficacement la sensibilisation, le recours aux compétences locales et les relations directes avec les établissements. Quelques personnes ont souligné que le modèle s'avère particulièrement efficace dans le cas du volet Patrimoine autochtone en raison du caractère régional des connaissances et des relations devant entrer en jeu.

Les frais administratifs du PAM pendant la période d'évaluation étaient à 72 pour cent imputables aux charges de fonctionnement des bureaux régionaux, ce qui montre la prédominance de ces éléments dans la prestation du programme.

Tableau 13 : Affectations réelles au crédit 1 du PAM – Administration centrale et régions de 2008-2009 à 2012-2013

	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	Total
Administration centrale	493 200	493 200	493 200	493 200	493 200	2 466 000
Régions	1 169 693	1 373 998	1 367 489	1 160 189	1 240 563	6 311 932
Total	1 662 893	1 867 198	1 860 689	1 653 389	1 733 763	8 777 932

Source : MAP – New template.xls.

Il importe de mentionner que l'opinion du modèle de prestation régionale du programme variait au sein des employés de PCH. Si un certain nombre d'entre eux jugeaient que ce modèle fonctionne bien, quelques-uns en ont souligné les difficultés et les limites. Des suggestions ont été faites qui permettraient d'en améliorer l'efficacité. Ainsi, quelques informateurs clés ont proposé de simplifier le processus d'approbation de projets en faisant approuver les projets à

faible risque par les régions ou l'Administration centrale. Quelques autres ont indiqué que des incohérences existent entre les régions pour ce qui est de la prestation du programme, du degré de sensibilisation et de la reddition de comptes sur les résultats des projets financés. Quelques informateurs, au vu de la proportion élevée des frais administratifs du programme, croyaient que l'efficacité pourrait être améliorée si l'Administration centrale assurait seule la prestation du programme, ou si celle-ci était partagée par l'Administration centrale et les régions.

Efficacité du mécanisme de prestation – Trois volets

Comme nous l'avons mentionné, la prestation du PAM en trois volets distincts demeure pertinente, et les éléments probants montrent que ce mécanisme est aussi un moyen efficace de catégoriser l'éventail des projets admissibles. Quelques employés ont proposé des améliorations qui pourraient être apportées à la conception et à la prestation du programme :

- Application, au sein des volets, d'une stratégie de sélection permettant un ciblage de la taille ou du type d'organisme (p. ex. organisme exploité par un personnel rémunéré par rapport à des bénévoles)
- Séparation des activités de perfectionnement professionnel d'avec les activités de gestion des collections, car ce sont là des activités distinctes, et leur regroupement dans une même catégorie nuit à la soumission de demandes par certains types d'organismes
- Changement de nom du volet Patrimoine autochtone de sorte qu'il se distingue mieux sémantiquement du volet Accès au patrimoine et que l'accent soit mis sur la grande diversité de projets financés

La prestation du volet Patrimoine autochtone est considérée comme particulièrement efficace par la plupart des organismes autochtones bénéficiaires de financement et par les associations muséales auxquelles le patrimoine autochtone est familier. Pour la plupart, les bénéficiaires et les employés de PCH ont indiqué que ce volet est très souple du point de vue des projets susceptibles d'être présentés et des possibilités s'offrant aux collectivités. Toutefois (comme nous l'avons noté à la section 4.1), les organismes autochtones risquent de ne pas disposer des capacités suffisantes pour pouvoir présenter des demandes au PAM. Quelques informateurs clés ont fait remarquer que le modèle régional de prestation du PAM est avantageux pour le volet Patrimoine autochtone sur le plan de la compréhension des cultures locales et de l'accessibilité pour les demandeurs.

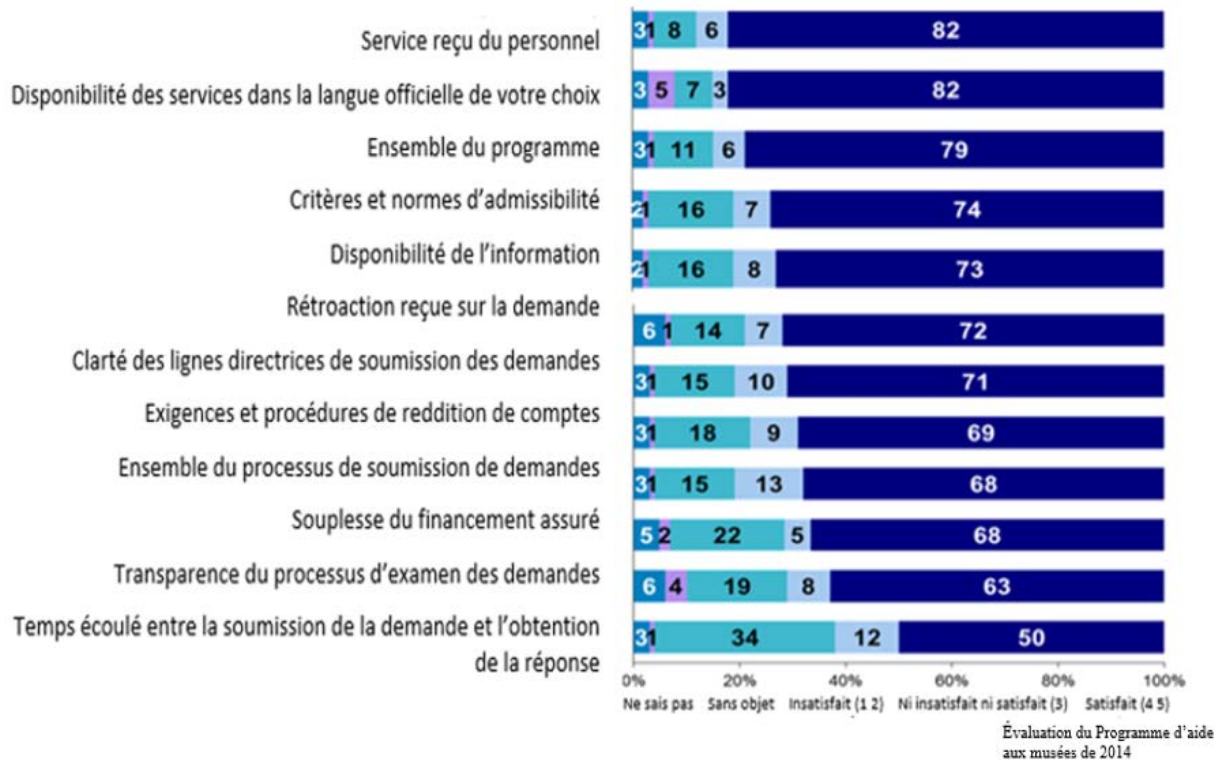
Efficacité des éléments administratifs

Les répondants au sondage et les informateurs clés ont fait voir des niveaux de satisfaction modérément élevés à l'égard de divers aspects du programme. Dans le sondage auquel ont participé les bénéficiaires des volets Accès au patrimoine et Gestion des collections (les bénéficiaires du volet Patrimoine autochtone ayant été consultés au moyen d'entrevues), la plupart des répondants (82 pour cent) étaient satisfaits des services rendus par le personnel du PAM. De la même façon, les répondants étaient satisfaits de l'offre de services dans la langue officielle de leur choix (82 pour cent) et du programme en général (78 pour cent).

Figure 3 : Niveau de satisfaction avec le PAM

Niveau de satisfaction à l'égard du PAM

« Si vous pensez à la dernière fois que vous avez reçu un financement du PAM, indiquez votre niveau de satisfaction à l'égard de chacun des aspects suivants de ce programme. »



Processus d'appel de propositions

Beaucoup de représentants de PCH interrogés jugeaient que le processus d'appel de propositions donnait de bons résultats, mais un certain nombre d'autres estimaient qu'il pourrait être amélioré. Ainsi, la date limite est normalement six semaines après l'annonce, ce qui ne laisse pas assez de temps à certains organismes pour répondre à l'appel, surtout s'ils ont besoin de temps pour améliorer ou modifier la conception de leur projet afin de répondre aux critères d'admissibilité⁵⁶.

Les répondants au sondage se sont montrés moins satisfaits des éléments du processus de traitement des demandes que du programme en général. Plus des deux tiers d'entre eux se sont dits satisfaits de la clarté des lignes directrices de soumission de demandes (71 pour cent) et du processus de soumission proprement dit (68 pour cent).

Critères d'admissibilité

Le sondage auprès des bénéficiaires de financement a permis de constater des niveaux modérés de satisfaction à l'égard des critères d'admissibilité. Les trois quarts environ des répondants au sondage étaient satisfaits des critères et des normes d'admissibilité (74 pour cent) ainsi que de la

⁵⁶ Depuis 2013-2014, la période de l'appel de propositions a été prolongée de deux semaines. Le but est maintenant de faire l'annonce huit semaines avant l'échéance.

disponibilité de l'information (73 pour cent). Un certain nombre d'informateurs clés parmi les bénéficiaires de financement (dont des associations muséales et des bénéficiaires autochtones) se sont également montrés satisfaits de la clarté des critères d'admissibilité, mais quelques-uns ont fait remarquer que la vaste majorité des établissements ne sont pas admissibles. Le groupe d'experts a lui aussi jugé que les critères d'admissibilité devraient être élargis de manière à encourager la créativité et l'innovation dans le secteur et de prêter un meilleur soutien aux musées de petite taille.

Beaucoup de représentants de PCH jugeaient que les critères d'admissibilité devraient être plus clairement énoncés, tant sur le plan du lien avec les objectifs du programme que sur celui de la façon de les communiquer aux demandeurs éventuels. Toutefois, un employé de PCH a fait observer que la souplesse qui caractérise déjà ces mêmes critères (et favorise la soumission de demandes pour des projets qui « devraient » être admis) constitue un des atouts du programme, pour autant que les liens avec les objectifs du PAM demeurent clairs. Enfin, quelques experts et un représentant de PCH ont ajouté que l'élargissement des critères grèverait le budget disponible.

Tendance des demandes

Pendant les trois années visées par l'évaluation (de 2010-2011 à 2012-2013), le nombre de demandes a diminué dans les trois volets, et le nombre de projets approuvés a diminué d'autant. Il reste que, d'après les cinq années de données de la période d'évaluation, le nombre de demandes a culminé à l'exercice 2010-2011. D'après quelques représentants de PCH, si les demandes ont été moins nombreuses en 2011-2012 et 2012-2013, c'est notamment à cause des modifications apportées en 2011 aux critères d'admissibilité des projets. De plus, un certain nombre de bénéficiaires antérieurs du PAM ont indiqué dans leurs réponses au sondage qu'ils n'avaient qu'une capacité limitée de présenter des demandes pour de nouveaux projets ou qu'ils n'avaient plus besoin d'élaborer de nouveaux projets et de soumettre des demandes d'année en année, surtout s'ils avaient obtenu un financement pluriannuel. Les représentants du programme ont par ailleurs indiqué que l'approbation tardive des projets en 2010-2011 et en 2011-2012 a causé l'annulation ou le report d'un certain nombre de projets recommandés. Le report des échéances de traitement des demandes⁵⁷ a sans doute eu une incidence sur le nombre de celles-ci.

Processus d'examen et d'approbation

De nombreux représentants de PCH ont décrit le processus d'examen et d'approbation des propositions comme étant très détaillé et approfondi, et faisant intervenir des discussions entre les équipes des bureaux régionaux et de l'Administration centrale. La plupart des aspects à améliorer ont à voir avec l'échéancier du processus. Certains employés de PCH ont fait remarquer que l'examen doit se faire dans de brefs délais, ce qui peut poser problème en cas de roulement du personnel interne (difficulté également soulevée par quelques bénéficiaires de financement) ou de retards dans le processus d'approbation. Des annulations de projets, des reports d'affectations de fonds et des révisions incessantes des délais peuvent s'ensuivre. La plupart des informateurs clés parmi les bénéficiaires de financement se sont dits insatisfaits de ce processus en raison du délai excessif d'attente avant l'obtention des approbations de financement. Les résultats du sondage ont confirmé que l'échéancier des processus d'examen et

⁵⁷ Pour le cycle 2010-2011, la date limite des demandes a été reportée au 22 décembre 2009. Pour les cycles 2011-2012 et 2012-2013, les dates limites ont respectivement été le 14 janvier 2011 et le 1^{er} novembre 2012.

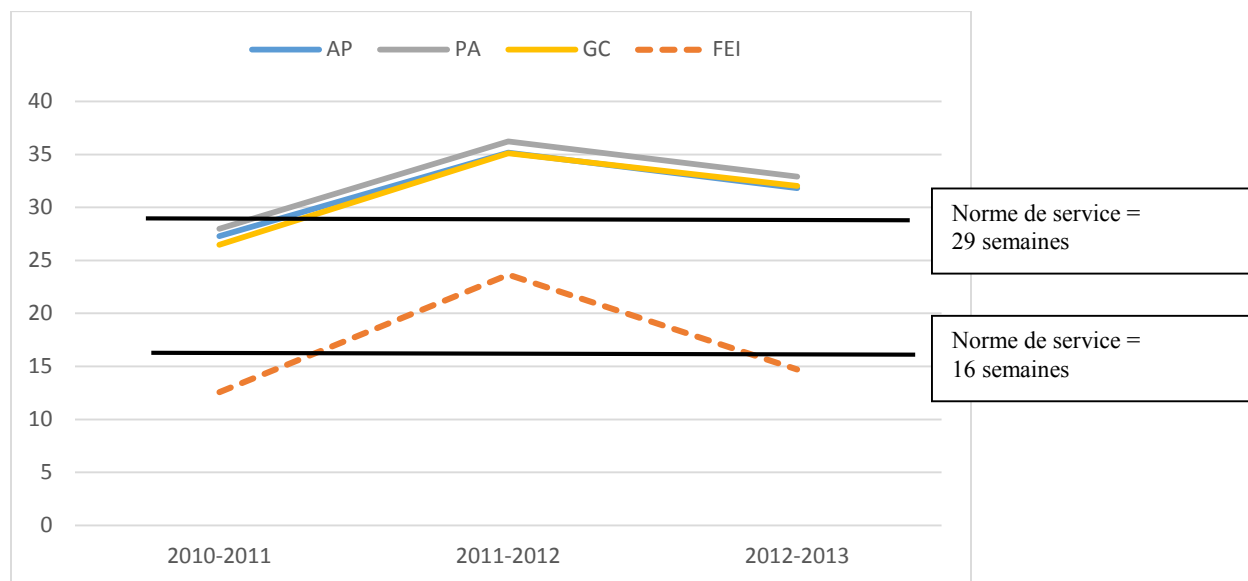
d'approbation pose des difficultés pour le programme : c'était l'aspect associé au plus faible niveau de satisfaction. En fait, les bénéficiaires du volet Accès au patrimoine étaient bien moins susceptibles d'être satisfaits du temps écoulé entre la soumission de la demande et l'obtention d'une réponse du programme (34 pour cent de satisfaits et 41 pour cent d'insatisfaits) que ceux du volet Gestion des collections (58 pour cent de satisfaits). Il reste que, une fois reçue la rétroaction attendue, la majorité des bénéficiaires étaient satisfaits : un peu plus de sept sur dix se sont déclarés satisfaits de la rétroaction reçue sur leur demande (72 pour cent).

Dans une proportion de 63 pour cent, les répondants au sondage se sont dits satisfaits de la transparence du processus d'examen des demandes. Seuls quelques-uns d'entre eux ont répondu ni satisfaits ni insatisfaits, et un sur cinq (18 pour cent) s'est dit insatisfait de la transparence du processus d'examen. Un certain nombre d'informateurs clés parmi les demandeurs financés se sont montrés insatisfaits de ce manque apparent de transparence. Certains ont demandé le rétablissement du régime avec comité de sélection par les pairs ou fait remarquer que les résultats du processus d'évaluation ne sont pas mis à la disposition des demandeurs, même si les lignes directrices du programme comportent un chapitre complet sur le processus d'évaluation des demandes.

Le PAM est assujéti à des normes de service applicables à la production d'accusés de réception, à la notification des décisions de financement et au traitement des paiements en temps opportun. L'objectif du PAM en matière de notification des décisions de financement aux demandeurs est de produire un avis écrit officiel dans les 29 semaines pour les volets Accès au patrimoine, Patrimoine autochtone et Gestion des collections, et dans les 16 semaines pour le Fonds des expositions itinérantes.

La figure qui suit indique (en semaines) le délai moyen de réponse entre la date limite de soumission des demandes et la date de la décision. Ainsi, en 2010-2011, une demande moyenne était traitée dans le respect des normes de service établies pour tous les volets et le volet secondaire Fonds des expositions itinérantes. En 2011-2012 et 2012-2013, toutefois, le temps moyen entre la date de soumission et la décision a dépassé les normes établies pour les trois volets. Les normes de service applicables au volet secondaire Fonds des expositions itinérantes n'ont pas été respectées en 2011-2012, mais elles l'ont été en 2012-2013. Il convient de mentionner que ce volet secondaire est le seul volet du PAM pour lequel des demandes peuvent être soumises à l'année, tous les autres ayant des dates limites de soumission.

Figure 4 : Temps moyen écoulé (en semaines) entre la date limite de soumission des demandes et la date de la décision pour les volets AP, PA, GC et FEI



Source : SGISC.

PRINCIPALES CONSTATATIONS

- Le PAM complète d'autres programmes de PCH qui appuient le secteur du patrimoine. Les chevauchements possibles entre ces programmes sont atténués par une très bonne communication entre les employés du Ministère.
- Dans l'ensemble, les sources non fédérales de financement ont moins d'importance que le financement du PAM et viennent compléter celui-ci. Ce programme n'est pas conçu pour couvrir le coût entier des projets, mais pour encourager le recours à d'autres sources de financement.

Le financement des musées et des établissements du patrimoine vient de sources diverses (voir, à l'annexe E, un tableau décrivant les différents programmes de financement en question). À PCH, le Groupe du Patrimoine voit à soutenir le patrimoine culturel par des mesures législatives, des programmes, des organismes de service spéciaux, des politiques et des recherches. Au sein de ce groupe, d'autres programmes et équipes exercent une diversité de fonctions d'appui au patrimoine culturel : Programme d'indemnisation pour les expositions itinérantes au Canada, programme d'investissement du Musée virtuel du Canada⁵⁸, Réseau canadien d'information sur le patrimoine (RCIP)⁵⁹, Institut canadien de conservation (ICC)⁶⁰, ainsi que Jeunesse Canada au travail – Patrimoine et le Programme de subventions des biens culturels mobiliers. , C'est 2 derniers sont regroupés sous le PAM. D'autres programmes de PCH sont mis à la disposition des

⁵⁸ En février 2014, le gouvernement fédéral a fait part de son intention de transférer le Musée virtuel du Canada et les Ouvrages de référence en ligne au Musée canadien de l'histoire.

⁵⁹ Il a été proposé d'intégrer le RCIP à l'ICC au premier trimestre de 2015-2016.

⁶⁰ *Ibid.*

organismes du patrimoine, par exemple le volet des initiatives stratégiques du Fonds du Canada pour l'investissement en culture (FCIC) et le Fonds du Canada pour les espaces culturels (FCEC). Toujours au fédéral, mais à l'extérieur de PCH, d'autres programmes sont offerts par Parcs Canada, par le Conseil des arts du Canada et par le ministère de la Défense nationale.

Environ un bénéficiaire du PAM ayant répondu au sondage sur cinq (21 pour cent) a indiqué avoir reçu une autre aide du gouvernement fédéral pour réaliser ses projets, notamment un certain nombre des programmes susmentionnés, dont ceux de PCH. Ajoutons qu'un certain financement est remis aux organismes du patrimoine par les provinces, et notamment par les ministères responsables du patrimoine, les conseils des arts et les fondations des loteries. Le financement provincial semble constituer une source importante puisque plus du quart (26 pour cent) des bénéficiaires des volets Accès au patrimoine et Gestion des collections ayant répondu au sondage avaient puisé des fonds à cette source. Le financement municipal qu'octroient par exemple les conseils locaux des arts représente une source d'importance pour le quart environ des répondants (26 pour cent). D'après le sondage, les bénéficiaires ont obtenu un financement de sources autres que les programmes fédéraux, provinciaux et municipaux dans une mesure variable, mais bien moindre (organismes sans but lucratif ou du secteur privé, fondations ou organismes des gouvernements autochtones).

D'après la documentation et les entrevues réalisées auprès d'informateurs clés, d'autres programmes, fédéraux ou non, offrent des activités complémentaires de soutien aux établissements du patrimoine, et ce, sans double emploi apparent avec le PAM pour ce qui est des types d'activités financées. Le financement des espaces culturels est peut-être celui qui complète le mieux le financement offert par le PAM puisque ce programme prévoit le financement infrastructurel de travaux de rénovation et de restauration dans le cadre de projets d'immobilisation. Un certain nombre de personnes interrogées ont mentionné que cette source était parfois recherchée en complément du volet Gestion des collections du PAM en vue de la rénovation d'installations d'entreposage de collections. Le Fonds du Canada pour l'investissement en culture est lui aussi complémentaire par rapport au volet Gestion des collections puisqu'il soutient la mise en commun des pratiques exemplaires en gestion des musées. Quelques informateurs clés ont mentionné que les employés de PCH affectés à ces programmes communiquent entre eux et avec les demandeurs pour s'assurer que ceux-ci reçoivent un financement du programme qui convient le mieux. À l'échelon national, le personnel du PAM participe activement au volet des initiatives stratégiques du FCIC (gestion des dossiers du patrimoine) et au FCEC (participation aux travaux d'un comité national d'examen). Il connaît fort bien les sources de financement et les services dont peuvent profiter les clients du PAM grâce aux programmes et services apparentés de PCH. Ainsi, le RCIP et l'ICC prêtent aussi leur soutien au perfectionnement professionnel général dans les musées et les établissements du patrimoine. Précisons cependant qu'il s'agit d'organismes de service spéciaux n'offrant ni subventions ni contributions. Le RCIP et l'ICC sont des organismes de prestation de services qui jouent le rôle de centres d'expertise pour la communauté canadienne du patrimoine. Bien que chaque organisme ait ses champs d'expertise propres, ils offrent des services à la même communauté d'intervenants et partagent de nombreuses fonctions communes.

À l'échelon provincial, un certain nombre de programmes offrent des types de financement très proches de celui du PAM pour aider à financer les mêmes activités. Ainsi, le Programme de subventions destinées au patrimoine du Manitoba offre plusieurs catégories de subventions dont

beaucoup s'appliquent à des activités admissibles dans le cadre du PAM. De telles sources provinciales peuvent constituer un autre moyen de financement important pour les musées. Comme le financement du PAM ne couvre pas tous les coûts des projets, les promoteurs doivent chercher à se financer à des sources multiples. Quelques informateurs clés ont signalé une grande différence entre le PAM et ces sources provinciales puisque le premier vise très précisément le secteur du patrimoine et des musées, alors qu'un certain nombre de programmes provinciaux et locaux s'adressent à une diversité d'organismes exerçant certaines activités liées au patrimoine. Les informateurs clés jugent que les sommes disponibles à l'échelle de ces sources de financement sont inférieures et complémentaires par rapport au financement du PAM.

5.3 Suivi et mesure du rendement

PRINCIPALES CONSTATATIONS

- Le cadre actuel de mesure du rendement permet de rendre compte des résultats immédiats, intermédiaires et ultimes du programme.
- Les exigences en matière de reddition de comptes sur les résultats sont généralement raisonnables, mais peuvent s'avérer lourdes ou rigides pour un certain nombre de bénéficiaires.
- Il existe des incohérences quant aux données sur le rendement du programme.
- Le cadre de mesure du rendement pourrait utiliser des indicateurs de rendement pour autres résultats du programme et faire un meilleur usage des données déjà recueillies.
- Il n'est pas établi si les données sur les résultats des projets servent à la prise de décisions et à la constatation des tendances et des besoins ni comment elles le font.

À l'heure actuelle, le cadre de mesure du rendement du PAM permet de recueillir des données sur résultats immédiats, intermédiaires et ultimes. Le mode de saisie des données sur le rendement a évolué au fil des années visées par l'évaluation, mais la surveillance des indicateurs de rendement pertinents est toujours assurée. La collecte de données sur les indicateurs de rendement est permanente, et la responsabilité de recevoir les rapports d'activité produits par les bénéficiaires des subventions et des contributions est déléguée aux bureaux régionaux⁶¹.

Les représentants de PCH interrogés se sont dits satisfaits de la quantité d'information recueillie à des fins de mesure du rendement du programme. Quelques-uns ont cependant indiqué qu'il serait possible de mieux exploiter les données recueillies pour effectuer des analyses utiles, plus particulièrement à l'échelon régional, et ainsi montrer les répercussions économiques de ce programme⁶² (nombre d'emplois créés, recettes tirées des entrées, salaires des employés), tout comme ses réalisations, les leçons apprises et les progrès obtenus en matière de mobilisation communautaire. L'examen des dossiers et des données administratives n'a pas permis non plus de trouver d'analyse ou de synthèse claire de l'information produite au niveau régional. Les employés du programme recueillent des renseignements sur les réalisations et les autres retombées positives des projets (nombre de nouveaux bénévoles, par exemple), mais ceux-ci ne semblent pas être analysés à des fins de mesure de rendement. Il n'est donc pas établi si les données sur les résultats des projets servent à la prise de décisions et à la constatation des tendances et des besoins, ni comment elles le font.

⁶¹ Les bénéficiaires de contributions ont aussi à produire des rapports financiers.

⁶² Un modèle d'impact économique est utilisé à cette fin.

Les bénéficiaires de financement voient généralement d'un bon œil les exigences en matière de reddition de comptes, mais celles-ci peuvent s'avérer lourdes ou déraisonnables pour un certain nombre de bénéficiaires de financement (de petite taille pour la plupart). Les deux tiers (69 pour cent) des bénéficiaires ayant répondu au sondage étaient satisfaits des exigences et des procédures de reddition de comptes. Deux répondants sur trois (65 pour cent) ont dit de ces exigences qu'elles leur permettaient de montrer les résultats obtenus et les retombées du financement du PAM sur leur projet. Beaucoup de bénéficiaires interrogés se sont également déclarés satisfaits de ces exigences. Quelques-uns ont cependant mentionné de l'insatisfaction, le plus souvent à propos des rapports financiers ou du fait que les ressources nécessaires à la reddition de comptes peuvent être difficiles à mobiliser au sein d'un petit organisme. Quelques informateurs clés et répondants au sondage ont précisé que la reddition de comptes pourrait s'avérer plus fastidieuse pour certains bénéficiaires et que les attentes sont peut-être déraisonnables compte tenu du démarrage tardif des projets causé par le retard d'approbation du financement.

Lors de l'examen des dossiers et des données administratives, les évaluateurs ont relevé un certain nombre de problèmes liés aux données recueillies :

- Pour certains résultats intermédiaires, il y aurait lieu d'améliorer la méthode de collecte de données. Ainsi, les mesures de l'amélioration respective des connaissances, des compétences et des pratiques ainsi que de la gestion et de la préservation ne sont pas aussi significatives qu'elles pourraient l'être aux fins de reddition de comptes sur les indicateurs et de prise de décisions.
- Les données d'ensemble sur le nombre de demandes, les projets financés et les montants versés n'étaient pas toujours mises à jour.
- Dans les modalités du PAM, il est établi que le volet Patrimoine autochtone vise à mieux faire connaître et comprendre au public la richesse et la diversité des cultures des peuples autochtones. Ce résultat escompté n'est pas inclus dans le modèle logique, et aucune donnée de rendement n'est recueillie à l'appui de la reddition de comptes sur cet objectif.

6. Conclusions et recommandations

6.1 Conclusions

Pertinence

L'évaluation confirme que le programme demeure pertinent et que les musées et les établissements du patrimoine ont toujours besoin d'un financement fédéral à l'appui de leurs activités. Ces organismes sont aux prises avec des attentes sans cesse grandissantes et avec l'émergence de nouvelles priorités sectorielles, alors même qu'ils doivent composer avec le vieillissement des infrastructures et des pénuries de ressources (rentées insuffisantes de fonds, pénurie de bénévoles et de travailleurs qualifiés, etc.). Une des grandes tendances relevées par les personnes et les experts interrogés, parallèlement à cette montée des exigences, est le fossé qui se creuse entre les grands et les petits musées sur le plan de la capacité à prendre en charge de nouvelles priorités, notamment la mise en commun des connaissances des professionnels des musées. Les organismes autochtones ont pour leur part des besoins très inégaux, et ils n'ont pas toujours la capacité nécessaire pour obtenir du soutien.

Les trois volets du PAM demeurent essentiels au soutien des activités des musées et des établissements du patrimoine soucieux d'améliorer leurs collections, de créer des expositions et des programmes, puis de faire circuler ces expositions et de diffuser ces programmes pour les rendre accessibles aux Canadiens. Chaque volet demeure utile parce qu'il aborde un problème distinct avec lequel sont aux prises les établissements du patrimoine. Cette constatation vaut particulièrement pour le volet Patrimoine autochtone et pour tout ce qui est solutions d'entreposage et des systèmes d'information de gestion des collections dans le volet Gestion des collections. Les informateurs clés ont toutefois fait remarquer que les sommes relativement modestes offertes par le PAM limitent la capacité de ce programme à satisfaire d'autres besoins sectoriels à grande échelle et à long terme. Les experts ont souligné qu'en raison de son principe de financement par projets, le PAM ne permet pas de répondre aux vastes besoins du secteur en matière de durabilité : soutien au leadership pan sectoriel, gouvernance, mise en commun des connaissances et renforcement des capacités.

Le PAM est conforme aux priorités du gouvernement du Canada et du Ministère, et harmonisé avec les rôles et responsabilités du gouvernement. Ceci étant dit, aucun examen officiel de la Politique muséale n'a été effectué depuis 1990. Les experts s'accordent donc pour dire que cette politique n'est pas à jour compte tenu des conditions dans lesquelles évoluent les musées canadiens au XXI^e siècle avec l'avènement de nouvelles technologies, la transformation des programmes de financement public et l'évolution des intérêts des consommateurs.

Rendement – obtention des résultats escomptés

Pendant la période visée par l'évaluation, le PAM a progressé vers la réalisation des résultats immédiats, intermédiaires et ultimes.

Soixante-six expositions itinérantes (46 pour le volet Accès au patrimoine et 20 pour le volet Patrimoine autochtone) ont été produites et mises en circulation pendant trois années visées par le programme (2010-2011 à 2012-2013), et 88 ont circulé grâce au volet secondaire Fonds des expositions itinérantes. Ainsi, 154 expositions et 2 601 produits et activités de programmation publique ont été offerts. Des collectivités de l'ensemble des provinces et des territoires canadiens ont présenté des expositions et des projets financés par le PAM, et un certain nombre d'expositions itinérantes ont circulé à l'étranger. Plus de trois millions de personnes ont visité des expositions financées par ce programme pendant trois années (2010-2011 à 2012-2013) visées par l'évaluation.

Les expositions itinérantes ont mis en valeur une grande diversité de thèmes au profit des clientèles cibles (jeunes, écoles, familles, populations rurales, peuples autochtones et groupes de langue officielle en situation minoritaire), de même que pour un public général de tous les âges. Le PAM a également permis aux bénéficiaires de financement de mener des recherches et de concevoir ou réaliser du matériel d'interprétation pour les expositions itinérantes ainsi que de promouvoir la circulation d'expositions itinérantes d'œuvres d'art à caractère rétrospectif ou historique.

De 2010-2011 à 2012-2013, 172 collections patrimoniales ont reçu un financement des volets Gestion des collections et Patrimoine autochtone du PAM et, selon les rapports, plus de 1,2 million d'objets ont ainsi été mieux gérés et préservés. Les experts ont souligné l'importance du volet Patrimoine autochtone puisqu'il assure la représentativité culturelle dans les musées et la préservation des artefacts historiques autochtones dans les collectivités.

Sur les trois années visées par l'évaluation (2010-2011 à 2012-2013), 54 projets du volet Gestion des collections et 8 projets du volet Patrimoine autochtone ont été menés pour appuyer des activités d'enrichissement des connaissances, des compétences et des pratiques professionnelles ainsi que pour renforcer les normes professionnelles liées aux fonctions muséales clés en gestion des collections. Quatre projets financés dans le cadre de l'Accord Canada-France ont également été menés à bien. Ils ont contribué à une mise en commun de connaissances et de compétences entre des établissements canadiens et français. D'après le sondage, 26 pour cent des bénéficiaires de financement du volet Gestion des collections jugeaient que le PAM répondait « dans une grande mesure » aux besoins d'amélioration des connaissances, des compétences et des pratiques professionnelles des établissements et des travailleurs du patrimoine.

Ces établissements et ces travailleurs ont amélioré leurs connaissances, leurs compétences et leurs pratiques professionnelles. De 2010-2011 à 2012-2013, 524 activités d'apprentissage ont été organisées à l'intention d'un total de 5 673 établissements et travailleurs du patrimoine. Les participants ont ainsi pu mettre en commun leurs connaissances professionnelles et développer leurs compétences en préservation et en mise en valeur du patrimoine. Un nombre indéterminé de bénévoles ont aussi enrichi leurs connaissances et perfectionné leurs compétences. D'après l'examen des dossiers, les participants aux activités d'apprentissage ont élargi leurs connaissances en planification de projets, en normes professionnelles, en détection de problèmes des collections, en collaboration avec les organismes communautaires et en organisation de visites publiques.

Quelques informateurs clés d'associations muséales ont confirmé que, par son financement, le PAM appuie un large éventail d'activités qui donnent aux travailleurs du patrimoine l'accès à des connaissances, à des activités et à des outils pouvant les aider à gérer et à préserver efficacement les collections patrimoniales. De plus, un grand nombre de répondants au sondage ayant entrepris des activités visées de perfectionnement professionnel ont confirmé que le financement du PAM a contribué dans une grande mesure à la diffusion de pratiques exemplaires et à la mise en place d'ateliers, de séminaires et de cours. Les bénéficiaires de financement étaient reconnaissants de l'occasion qui leur a été donnée de bonifier leurs connaissances, leurs compétences et leurs pratiques, et quelques représentants de PCH ont précisé qu'ils peuvent travailler de manière proactive avec les organismes afin de cibler les besoins en matière de compétences, élaborer des normes et renforcer les capacités sectorielles, conformément aux exigences du programme. Quelques experts ont aussi mentionné que les organismes ont besoin d'un personnel dûment formé.

Plusieurs sources de données indiquent que les activités financées par le PAM semblent avoir pour effet de faciliter de manière continue l'accès des Canadiens au patrimoine. La réalisation d'expositions et de programmes publics, leur présentation à la population et l'amélioration des connaissances, compétences et pratiques professionnelles favorisent la réalisation de ce résultat ultime. Les activités financées par le PAM donnent la possibilité aux Canadiens d'étudier des collections, des expositions et des établissements du patrimoine, et de se renseigner sur leur patrimoine et leur culture. L'accroissement de la capacité des travailleurs du patrimoine permet l'offre d'expositions et de programmes futurs. D'après les entrevues réalisées auprès d'informateurs clés et le sondage fait auprès des bénéficiaires, le financement du programme a été primordial pour aider les bénéficiaires à atteindre les résultats attendus de leurs projets.

Le PAM a aussi eu des retombées positives imprévues, notamment la sensibilisation d'une plus vaste clientèle, l'amélioration de la connaissance des établissements, la hausse de la participation des bénévoles, l'intensification des collaborations et des partenariats, et une capacité accrue de mobiliser des ressources et des fonds grâce au financement de PCH. Quant aux répercussions négatives imprévues du programme, aucune de celles relevées ne semblait être majeure ou liée à des projets particuliers. Quelques répondants au sondage et un certain nombre de rapports ont mentionné des effets négatifs imprévus liés à l'effort nécessaire pour adapter les projets aux critères du PAM.

Rendement – efficience et économie

Il a été établi que la proportion du budget total représentée par les frais administratifs du PAM correspondait en moyenne à 22 pour cent, proportion relativement stable sur les cinq ans visés par l'évaluation. Ce ratio relativement élevé s'explique peut-être par la complexité du modèle décentralisé de prestation du PAM, mais cette prestation régionale a permis la sensibilisation, la mise à profit des compétences locales et la facilitation des relations directes avec les établissements. Ces caractéristiques sont vues comme particulièrement avantageuses pour la prestation du volet Patrimoine autochtone.

Les perceptions du modèle régional de prestation étaient variables chez les employés de PCH. Si certains jugeaient que ce modèle fonctionne bien, quelques-uns en ont souligné les difficultés et

les limites. Des propositions ont été faites pour en améliorer l'efficacité, par exemple simplifier le processus d'approbation de projets en permettant aux régions ou à l'Administration centrale d'approuver les projets à faible risque. Quelques employés ont indiqué que des incohérences existent entre les régions pour ce qui est de la prestation du programme, du degré de sensibilisation et de la reddition de comptes sur les résultats des projets financés. Quelques informateurs croyaient que l'efficacité pourrait être améliorée si l'Administration centrale assurait seule la prestation du programme, ou si celle-ci était partagée en collaboration par l'Administration centrale et les régions.

La prestation du PAM en trois grands volets constitue un moyen efficace de catégoriser l'éventail des projets et des établissements susceptibles de bénéficier du programme. Le volet Patrimoine autochtone est approprié comme volet propre aux Autochtones malgré ses éléments communs avec les volets Accès au patrimoine et Gestion des collections.

Le niveau de satisfaction à l'égard du PAM est élevé chez les bénéficiaires de financement, mais il y a peut-être lieu d'en améliorer la prestation à certains égards : calendrier de l'appel de propositions, délai entre la soumission des demandes et l'obtention des réponses, transparence des décisions de financement du point de vue des demandeurs, etc. Premièrement, l'appel de propositions se fait normalement six semaines avant l'échéance, ce qui ne laisse pas assez de temps à certains organismes pour y répondre, surtout s'ils doivent améliorer ou modifier la conception de leur projet pour respecter les critères d'admissibilité. Deuxièmement, un bénéficiaire de financement sur cinq (18 pour cent) s'est dit insatisfait de la transparence du processus d'examen des demandes. Un certain nombre d'informateurs clés chez ces bénéficiaires se sont montrés particulièrement insatisfaits de ce manque apparent de transparence. Troisièmement, la plupart des informateurs clés parmi les bénéficiaires de financement se sont dits mécontents du processus d'examen des demandes, car il s'écoule trop de temps avant que les décisions de financement soient rendues publiques. Les résultats du sondage ont confirmé que le délai est déraisonnable entre la date de soumission de la demande et la date de notification de la décision de financement, ce qui nuit aux projets et à leur réalisation. L'évaluation précédente avait soulevé la même insatisfaction à l'égard du processus d'examen des demandes. Les données administratives indiquent que la norme de service de 29 semaines entre la demande et la décision a été respectée en 2010-2011, mais n'a été respectée ni en 2011-2012, ni en 2012-2013 pour les volets Accès au patrimoine, Patrimoine autochtone et Gestion des collections. Pour le volet secondaire Fonds des expositions itinérantes, la norme de service de 16 semaines a été respectée en 2010-2011 et 2012-2013, mais pas en 2011-2012.

Les meilleurs aspects administratifs du programme sont le service fourni par les agents de programme de PCH, le processus de soumission des demandes, la clarté des lignes directrices de soumission des demandes et la souplesse du financement.

Le PAM s'inscrit dans une série de programmes de PCH mis au service du secteur du patrimoine : Fonds du Canada pour l'investissement en culture, Fonds du Canada pour les espaces culturels, Programme d'indemnisation pour les expositions itinérantes au Canada, programme Jeunesse Canada au travail, ICC et RCIP. Le RCIP et l'ICC ressemblent au PAM puisqu'ils visent à soutenir le perfectionnement professionnel général dans les musées et les établissements du patrimoine. Bien que chaque organisme ait ses champs d'expertise propres, ils

offrent des services à la même communauté d'intervenants et partagent de nombreuses fonctions communes; tout chevauchement entre eux a été relevé.

Les établissements du patrimoine ont également accès au financement offert par les administrations provinciales et municipales, et les bénéficiaires du PAM peuvent recevoir un certain appui du secteur privé et d'organismes sans but lucratif. Toutefois, les sources de financement non fédérales demeurent moins importantes que les sources fédérales et ne font que compléter le financement offert par le PAM.

Dans le cadre de l'évaluation, des modèles de soutien aux musées adoptés dans d'autres pays (Australie, Royaume-Uni, France et États-Unis) ont été examinés. Les experts ont signalé que le modèle britannique serait une solution de rechange possible au PAM. La recension des écrits a permis de relever un modèle particulièrement intéressant, celui de l'Arts Council of England, où l'on applique un régime de désignation qui reconnaît les biens culturels d'intérêt national des musées, des bibliothèques et des archives, et où l'on applique sur dix ans la stratégie « Great Art and Culture for Everyone », qui cible les possibilités de leadership, de partenariat et de recherche dans le domaine des musées. Les recherches sur l'incidence d'un tel modèle montrent un accroissement du nombre de visiteurs des musées et d'autres résultats positifs, notamment : prêts entre musées, transferts avec d'autres collections désignées, professionnalisme, partenariats et mobilisation d'un large éventail de sources de financement.

Autres questions d'évaluation

Les données recueillies sur la mesure du rendement ont évolué pendant les années visées par l'évaluation. Toutefois, les indicateurs de rendement relevés font l'objet d'un suivi. Un certain nombre de lacunes ont été perçues. Il a été constaté que les données agrégées n'étaient pas systématiquement à jour (c'est-à-dire qu'aux fins de l'évaluation, diverses versions des données étaient disponibles, qu'il s'agisse du nombre de demandes, du nombre de projets financés ou des montants versés). Il devrait être possible d'affiner la méthode de collecte de données pour la mesure de certains résultats intermédiaires comme l'amélioration des connaissances, des compétences et des pratiques, et l'amélioration de la gestion et de la préservation. Ces mesures ne sont pas aussi significatives qu'elles pourraient l'être aux fins de reddition de comptes sur les indicateurs et la prise de décisions. Il y aurait lieu de mieux utiliser l'information recueillie dans les rapports des bénéficiaires (sur l'accroissement du nombre de bénévoles ou de membres, par exemple) ou de rationaliser autrement les données reçues des bénéficiaires afin d'éliminer ce qui ne concerne pas le rendement global du programme. De plus, dans les modalités du PAM, sous le volet Patrimoine autochtone, il est question de mieux faire connaître et comprendre au public la richesse et la diversité des cultures des peuples autochtones. Ce résultat escompté n'est pas inclus dans le modèle logique, et aucune donnée de rendement n'est recueillie à l'appui de la reddition de comptes sur cet objectif.

6.2 Recommandations et réponse de la direction

Les trois recommandations suivantes se dégagent de l'évaluation.

Recommandation n° 1

Depuis deux décennies, l'environnement dans lequel les musées canadiens exercent leur activité a considérablement évolué. De nouvelles technologies ont émergé, les programmes de financement public ont fait l'objet de changements et les intérêts des consommateurs ont évolué. D'après les constats de l'évaluation, le PAM demeure essentiel au soutien des activités des musées et des établissements du patrimoine, mais il est nécessaire de veiller à ce que son financement par projets cible les principaux défis.

Étant donné que l'environnement dans lequel le programme évolue depuis 1990 a changé, le sous-ministre adjoint du Secteur de la citoyenneté, du patrimoine et des régions devrait procéder à une analyse de conjoncture afin de déterminer si les priorités du PAM correspondent bien aux principaux défis de la communauté muséale en ce qui a trait au financement de projets, et ce dans le but d'optimiser l'incidence des fonds alloués.

Accord/désaccord

Les responsables de la Direction générale des politiques et des programmes du patrimoine acceptent cette recommandation.

Réponse de la direction

La communauté muséale a été consultée et des renseignements d'ordre opérationnel ont été recueillis au fil des ans par l'intermédiaire du Groupe du patrimoine (RCIP, ICC, Groupe des politiques du patrimoine), de l'Association des musées canadiens, de participants à des conférences, etc. De plus, la Direction générale des politiques et des programmes du patrimoine a récemment produit et publié le premier sondage gouvernemental sur les établissements du patrimoine du Canada. Ce sondage fournit les informations les plus complètes à ce jour et il couvre l'ensemble de la communauté muséale ce qui n'a pas été le cas auparavant. Actuellement, la Direction analyse les données et prépare un rapport sur les résultats de la deuxième enquête de ce type.

Quand le PAM a été reconduit en 2010-2011, des modifications ont été apportées pour tenir compte de l'évolution de l'environnement des musées à l'époque. La présente évaluation confirme la pertinence du PAM et de ses trois volets. La Direction générale des politiques et des programmes du patrimoine procédera à une analyse de conjoncture pour voir si l'orientation de ce programme doit être de nouveau ajustée afin que ses ressources limitées soient utilisées de manière à en optimiser les résultats.

Résultats attendus	Échéance	BPR
Analyse de conjoncture produite	30 avril 2016	Directeur principal, Direction générale des politiques et des programmes du patrimoine
Analyse des modifications possibles terminée	31 décembre 2016	Directeur principal, Direction générale des politiques et des programmes du patrimoine
Recommandation n° 2		
Le sous-ministre adjoint du Secteur de la citoyenneté, du patrimoine et des régions devrait examiner les possibilités d'accroître l'efficacité du programme. Plus particulièrement, le modèle de prestation du programme pourrait être amélioré en vue de favoriser le respect des attentes de la clientèle ainsi que de réduire potentiellement les coûts administratifs et les délais pour les décisions de financement.		
Accord/désaccord		
Les responsables de la Direction générale des politiques et des programmes du patrimoine acceptent cette recommandation.		
Réponse de la direction		
C'est un défi de continuer de répondre aux attentes de la clientèle et d'avoir un programme efficace. Les coûts administratifs élevés par rapport au montant des subventions et contributions s'explique en partie par la valeur limitée des subventions et contributions que verse le PAM et par son modèle de prestation régional. Le programme n'a que peu de contrôle sur le premier de ces facteurs, et les intervenants considèrent le service à la clientèle assuré par le personnel en région comme un des grands atouts du PAM. Depuis l'évaluation, les frais administratifs ont déjà été quelque peu réduits. Une analyse indique que les frais administratifs seraient passés de 22 pour cent en moyenne sur les cinq ans visés par l'évaluation à environ 18 pour cent en 2013-2014 et 2014-2015. En outre, le PAM a été l'un des derniers programmes (2014) de PCH à s'intégrer à l'Initiative de modernisation des subventions et contributions (IMSC) - un projet du Ministère ayant pour but de rationaliser, normaliser et simplifier la prestation des subventions et des contributions à PCH. L'expérience a montré que les programmes récoltent normalement tous les avantages de l'efficacité de l'IMSC lors du troisième cycle du programme, ce qui, pour le PAM, sera les demandes de financement de novembre 2016. De plus, le Ministère travaille actuellement à un nouveau système en ligne qui transformera les rapports avec la clientèle et permettra d'améliorer l'efficacité. L'analyse de conjoncture faisant l'objet de la recommandation n° 1 pourrait avoir une incidence sur la façon d'exécuter le PAM. À la lumière de la recommandation n° 1, la Direction générale des politiques et des programmes du patrimoine examinera l'efficacité du modèle de prestation du programme en place, et ce, en collaboration avec les régions.		

Résultats attendus	Échéance	BPR
Examen de l'efficacité de la prestation du programme effectué à l'intention du SMA	31 mars 2017	Directeur principal, Direction générale des politiques et des programmes du patrimoine
Intégration complète du PAM à l'élément en ligne de l'initiative du PAMSC	31 mars 2017	Directeur principal, Direction générale des politiques et des programmes du patrimoine
Recommandation n° 3		
Le sous-ministre adjoint du Secteur de la citoyenneté, du patrimoine et des régions devrait améliorer les activités liées à la stratégie de mesure du rendement afin de trouver un moyen rapide et efficace de recueillir et d'analyser les données sur le rendement aux fins de prise de décisions.		
Accord/désaccord		
Les responsables de la Direction générale des politiques et des programmes du patrimoine acceptent cette recommandation.		
Réponse de la direction		
La Direction générale des politiques et des programmes du patrimoine examinera la Stratégie de mesure du rendement, d'évaluation et de risque (SMRER) du PAM et apportera les corrections qui s'imposent en tenant compte de ce qui suit : • tout changement au programme pouvant découler de la recommandation n° 1; • le travail continu du ministère visant l'amélioration des rapports sur les résultats; • l'allègement du fardeau sur les clients de la reddition de comptes; • caractère pratique et rapport coût-efficacité des différentes stratégies de collecte de données ou de reddition de comptes.		
Résultats attendus	Échéance	BPR
SMRER mise à jour : -Résultats prévus examinés -Indicateurs de rendement examinés -Stratégie de collecte de données et de reddition de comptes examinée -Modifications apportées, s'il y a lieu	31 mars 2017	Directeur principal, Direction générale des politiques et des programmes du patrimoine

ANNEXES

Annexe A : Modèle logique du PAM

Volet	Accès au patrimoine	Patrimoine autochtone	Gestion des collections
Activité	Communication Avis et conseils fournis aux institutions muséales Aide financière ↓		
Extrants	Subventions et ententes de contributions Outils pour la prestation efficace du programme élaborés ↓		
Résultats immédiats	Des expositions itinérantes sont produites ↓	Des projets visant à mieux préserver et mettre en valeur le patrimoine autochtone sont mis en œuvre ↙ ↓	De nouvelles possibilités sont offertes aux établissements et aux travailleurs du patrimoine afin d'améliorer leurs connaissances, leurs compétences et leurs pratiques professionnelles ↙ ↓
Résultats intermédiaires	Des expositions patrimoniales et d'autres activités et produits destinés au public sont présentés.	Les collections patrimoniales font l'objet d'une meilleure gestion et préservation.	Les établissements et les travailleurs du patrimoine ont amélioré leurs connaissances, leurs compétences et leurs pratiques professionnelles
Résultat ultime	↓ Le patrimoine est accessible de manière continue à la population canadienne		

Annexe B : Cadre d'évaluation

Questions fondamentales	Questions connexes	Indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte des données
Pertinence				
Question n° 1 : Besoin continu du programme				
Évaluation de la mesure dans laquelle le programme continu de répondre à un besoin manifeste et est adapté aux besoins des Canadiens	Le PAM répond-il aux besoins de la population cible et des principaux intervenants ciblés? Dans quelle mesure le PAM est-il adapté aux besoins actuels et changeants des musées et des établissements du patrimoine? A-t-on besoin du PAM (ses trois volets)?	Points de vue des intervenants sur les aspects suivants : Présentation d'expositions patrimoniales itinérantes et d'autres produits et activités de programmation publique Gestion et préservation des collections patrimoniales Aide apportée aux établissements et aux travailleurs pour qu'ils améliorent leurs connaissances, leurs compétences et leurs pratiques professionnelles Adaptation du PAM aux besoins actuels et en évolution des musées canadiens Nécessité des trois volets du PAM	Système de gestion de l'information – subventions et contributions (SGISC) Données administratives du PAM Principaux intervenants Experts Lignes directrices du programme Indicateurs de mesure de rendement du PAM Modalités du programme Rapport interne annuel sur le PAM Autres documents pertinents	Examen des dossiers et autres documents Examen des données administratives Sondage auprès des bénéficiaires du programme (volets AP et GC) Recension des écrits Entrevues auprès de représentants de PCH et des musées Groupes d'experts du secteur des musées (trois volets et sous-volets)

Question n° 2 : Conformité aux priorités gouvernementales				
Évaluation des liens entre les objectifs du programme, d'une part, et (i) les priorités du gouvernement fédéral et (ii) les résultats stratégiques du Ministère, d'autre part	Dans quelle mesure les objectifs du PAM sont-ils conformes aux priorités du gouvernement fédéral? Dans quelle mesure les objectifs du PAM sont-ils conformes aux résultats stratégiques de PCH?	Point de vue de représentants de PCH, d'intervenants et d'experts sur le degré de conformité du PAM aux priorités du gouvernement fédéral Point de vue de représentants de PCH, d'intervenants et d'experts sur le degré de conformité du PAM aux priorités et aux résultats stratégiques de PCH	Discours du Trône Rapports ministériels Rapports annuels Mémoires au Cabinet et présentations au Conseil du Trésor Budgets fédéraux Représentants de PCH Experts	Examen des dossiers et autres documents Entrevues auprès de représentants de PCH Groupes d'experts du secteur des musées (trois volets et sous-volets) Recension des écrits
Question n° 3 : Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement				
Évaluation des rôles et responsabilités du gouvernement fédéral dans la prestation du programme	Dans quelle mesure le programme s'harmonise-t-il avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral?	Point de vue de représentants de PCH et de musées ainsi que d'experts sur le degré d'harmonisation du PAM avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral et du Ministère	<i>Loi sur le ministère du Patrimoine canadien</i> Discours du Trône Rapports ministériels Mémoires au Cabinet et présentations au Conseil du Trésor Budgets fédéraux Représentants de PCH Représentants du secteur des musées Experts	Examen des dossiers et autres documents Entrevues auprès de représentants de PCH et du secteur des musées Recension des écrits Groupe d'experts du secteur des musées

Question n° 4 : Réalisation des résultats escomptés				
Évaluation des progrès accomplis dans la réalisation des résultats escomptés (immédiats, intermédiaires et ultimes) par rapport aux cibles de rendement ainsi qu'à la portée et à la conception du programme, ce qui comprend les liens avec les extrants et la contribution des produits à leur obtention	Combien d'expositions itinérantes sont-elles produites?	Nombre d'expositions itinérantes produites	SGISC	Examen des dossiers et autres documents
	Combien d'expositions itinérantes et d'autres produits et activités de programmation sont-ils présentés au public?	Nombre d'expositions et d'autres produits et activités de programmation publique Nombre et répartition des lieux d'exposition Nombre de visiteurs des expositions et de participants des autres programmes publics	Indicateurs de gestion du rendement du PAM (fichier Excel) Rapports annuels du PAM Rapports des bénéficiaires	Examen des bases de données administratives
	Dans quelle mesure des possibilités sont-elles créées pour que les établissements et les travailleurs du patrimoine améliorent leurs connaissances, leurs compétences et leurs pratiques professionnelles? (volet GC)	Pourcentage déclaré d'amélioration de la gestion et de la préservation du patrimoine Nombre d'établissements et de travailleurs du patrimoine touchés Amélioration déclarée des connaissances, des compétences et des pratiques professionnelles des participants et des musées	SGISC Rapports annuels du PAM Rapports des bénéficiaires Représentants de PCH et du secteur des musées Experts du secteur des musées	Examen des documents Sondage auprès des bénéficiaires du programme (AP et GC) Entrevues auprès de représentants de PCH et d'intervenants Groupe d'experts du secteur des musées
	Dans quelle mesure les établissements et les travailleurs ont-ils amélioré leurs connaissances, leurs compétences et leurs pratiques professionnelles? (volet GC)	Nombre de possibilités créées d'amélioration des connaissances, des compétences et des pratiques professionnelles		
	Dans quelle mesure a-t-on mis en œuvre des projets visant à améliorer la préservation et la mise en valeur du patrimoine autochtone? (volet PA)	Nombre de collections patrimoniales mieux gérées et préservées Nombre de projets du volet PA Point de vue de représentants de PCH et d'intervenants sur le degré d'amélioration de la préservation et de la mise en valeur du patrimoine autochtone permis par les projets	SGISC Rapports annuels du PAM Indicateurs de gestion du rendement du PAM (fichier Excel) Rapports des bénéficiaires	Examen des dossiers et autres documents Examen des bases de données administratives Entrevues auprès de représentants de PCH et d'intervenants

			Experts du secteur des musées	(volet PA) Groupe d'experts du secteur des musées
	Dans quelle mesure les collections patrimoniales sont-elles mieux gérées et préservées?	Nombre de collections patrimoniales mieux gérées et préservées Amélioration déclarée de la gestion et de la préservation du patrimoine Point de vue des établissements et des travailleurs du patrimoine sur l'amélioration des connaissances, des compétences et des pratiques professionnelles	SGISC Rapports des bénéficiaires Informateurs clés Experts du secteur des musées	Examen des dossiers et autres documents Examen des bases de données administratives Sondage auprès des bénéficiaires du programme (AP et GC) Entrevues auprès de représentants de PCH et d'intervenants (volet PA) Groupe d'experts du secteur des musées
	Dans quelle mesure le patrimoine du Canada est-il accessible aux Canadiens dans le temps?	Pourcentage d'établissements et de travailleurs du patrimoine déclarant avoir amélioré leur capacité à donner aux Canadiens l'accès au patrimoine de leur pays dans le temps	Enquête de Statistique Canada Secteur des musées	Enquête de Statistique Canada Entrevues auprès des représentants des musées
	Le programme a-t-il eu des répercussions imprévues (positives ou négatives)?	Point de vue des principaux intervenants sur les répercussions positives ou négatives imprévues du PAM	Informateurs clés Rapports des bénéficiaires Experts du secteur des musées	Examen des dossiers et autres documents Entrevues auprès de représentants de PCH et d'intervenants Groupe d'experts du secteur des musées

Question n° 5 : Démonstration d'efficience et d'économie				
Évaluation de l'utilisation des ressources relativement à la production des extrants et aux progrès accomplis dans la réalisation des résultats escomptés	Quelles ont été les dépenses prévues et réelles? Serait-il possible d'obtenir les mêmes résultats à moindre coût? La gouvernance en place est-elle la bonne pour la prestation du programme? Le mécanisme actuel de prestation est-il efficace?	Coûts d'ensemble du programme Répartition des coûts par secteur d'activité Charges de fonctionnement Nombre d'ETP Écart entre le budget et les dépenses Point de vue des dirigeants de PCH sur la conception et la prestation du programme Mesures d'efficience appliquées par le programme	Rapports sur les ressources administratives, financières et humaines Rapports ministériels Informateurs clés Experts du secteur des musées	Examen des dossiers et autres documents Examen des bases de données administratives Entrevues auprès de représentants de PCH et d'intervenants Recension des écrits Groupe d'experts du secteur des musées
	Dans quelle mesure y a-t-il chevauchement ou complémentarité entre le PAM et d'autres programmes de PCH? Dans quelle mesure y a-t-il chevauchement ou complémentarité entre le PAM et d'autres programmes privés, publics et sans but lucratif?	Degré de chevauchement ou de complémentarité entre le PAM et d'autres programmes de PCH Degré de chevauchement ou de complémentarité entre le PAM et d'autres programmes privés, publics et sans but lucratif	Rapports ministériels Rapports annuels du PAM Représentants de PCH Experts du secteur des musées	Examen des dossiers et autres documents Entrevues auprès de représentants de PCH Recension des écrits Groupe d'experts du secteur des musées

Question n° 6 : Surveillance et mesure du rendement				
	Le cadre actuel de mesure du rendement permet-il de rendre compte efficacement des résultats du programme?	Qualité, fréquence et fiabilité des données recueillies Utilité des données et autres renseignements sur le rendement aux fins de la prise de décisions	Indicateurs de gestion du rendement du PAM Haute direction de PCH Documents du PAM	Examen des dossiers et autres documents Examen des bases de données administratives Entrevues auprès de représentants de PCH
	Y a-t-il des lacunes dans la stratégie de mesure du rendement? Si oui, lesquelles?	Amélioration possible du rendement (selon les opinions exprimées et l'analyse des données documentées)	Indicateurs de gestion du rendement du PAM Représentants de PCH Documents du PAM	Examen des bases de données administratives Examen des dossiers et autres documents Entrevues auprès de représentants de PCH

Annexe C : Bibliographie

BOLTON, Stephanie. *An Analysis of the Task Force on Museums and First Peoples: The Changing Representation of Aboriginal Histories in Museums*. Montréal, thèse présentée au Département d'histoire de l'art de l'Université Concordia, 2004.

CANADA. *Loi sur l'Agence Parcs Canada*. 1998.

CANADA. *Loi sur le ministère du Patrimoine canadien*. 1995.

CLAPPERTON, J. A. « Contested Spaces, Shared Places: The Museum of Anthropology at UBC, Aboriginal Peoples and Postcolonial Criticism ». *BC Studies*, n° 65, printemps 2010.

CONSTANTINIDI, M. *Expositions itinérantes d'art contemporain : la situation des musées et des galeries d'art canadiens en 2012*. Rapport destiné au Conseil des arts du Canada, 2013.

DUMAS S., BERGERON Y., CARDINAL G. et M. THIBAUT. *État des lieux du patrimoine des institutions muséales et des archives. Cahier 3. Les institutions muséales du Québec, redécouverte d'une réalité complexe*. Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec, 2007.

JEANNOTTE, M. Sharon. *Timeline of Canadian Federal Cultural Policy Milestones, 1849-2005*, 2006.

PATRIMOINE CANADIEN, *Rapport ministériel sur le rendement*. 2012-2013.

PATRIMOINE CANADIEN, *Rapport sur les plans et les priorités*. 2011-2012.

PATRIMOINE CANADIEN, *Rapport sur les plans et les priorités*. 2012-2013.

PATRIMOINE CANADIEN, *Enquête du gouvernement du Canada sur les établissements du patrimoine*, 2011.

PATRIMOINE CANADIEN. *Analyse de l'environnement – musées du Canada*. Politiques et programmes du patrimoine, 2011.

PATRIMOINE CANADIEN. *Analyse de l'environnement – musées du Canada*. Politiques et programmes du patrimoine, 2012.

PATRIMOINE CANADIEN. *Analyse de l'environnement – musées du Canada*. Politiques et programmes du patrimoine, 2013.

Annexe D : Questions fondamentales d'évaluation selon le SCT

Le gouvernement du Canada exige que les évaluations appuient les éléments suivants :

- responsabilisation par la préparation de rapports sur les résultats à l'intention du public;
- gestion des dépenses;
- gestion en fonction des résultats;
- amélioration des politiques et des programmes.

Les questions fondamentales ayant servi à orienter la présente évaluation sont les suivantes.

Pertinence	
Question n° 1 : Besoin continu du programme	Évaluation de la mesure dans laquelle le programme continu de répondre à un besoin manifeste et est adapté aux besoins des Canadiens
Question n° 2 : Conformité aux priorités du gouvernement	Évaluation des liens entre les objectifs du programme, d'une part, et (i) les priorités du gouvernement fédéral et (ii) les résultats stratégiques du Ministère, d'autre part
Question n° 3 : Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement	Évaluation des rôles et responsabilités du gouvernement fédéral dans la prestation du programme
Rendement (efficacité, efficience et économie)	
Question n° 4 : Réalisation des résultats escomptés	Évaluation des progrès accomplis dans la réalisation des résultats escomptés (immédiats, intermédiaires et ultimes) par rapport aux cibles de rendement ainsi qu'à la portée et à la conception du programme, ce qui comprend les liens avec les extrants et la contribution des produits à leur obtention
Question n° 5 : Démonstration d'efficience et d'économie	Évaluation de l'utilisation des ressources relativement à la production des extrants et aux progrès accomplis dans la réalisation des résultats escomptés

Annexe E : Exemples d'autres programmes

Nom du programme	Objectifs	Organismes cibles	Activités admissibles
Cadre du PAM			
Jeunesse Canada au travail – Patrimoine	Jeunesse Canada au travail (JCT) offre aux étudiants et aux diplômés récents l'occasion de mettre leurs compétences à l'épreuve, d'établir les bases de leur carrière, de gagner de l'argent pour leurs études et d'enrichir leurs perspectives de carrière.	Organisme constitué en société sans but lucratif situé au Canada et dont le mandat est lié au patrimoine, comme un musée*, un centre d'archives, une bibliothèque ou un organisme qui gère un site patrimonial**; Établissement d'enseignement ou institution culturelle ayant un budget, des objectifs et des programmes distincts en ce qui a trait au patrimoine; Organisme sans but lucratif relevant d'une administration provinciale, territoriale, régionale ou municipale et ayant un budget, des objectifs et des programmes distincts en ce qui a trait au patrimoine; Organisme de services professionnels liés au patrimoine; Gouvernement ou organisme dirigeant autochtone régional (comme un conseil de bande ou un conseil tribal) ou organisme autochtone dont le mandat est de préserver et de soutenir le patrimoine autochtone.	Stages pour étudiants durant de 6 à 16 semaines; les stagiaires doivent travailler de 30 à 40 heures par semaine; Stages pour diplômés récents durant de 4 à 12 mois; les stagiaires doivent travailler de 30 à 40 heures par semaine.
Programme des biens culturels mobiliers	Le Programme des biens culturels immobiliers soutient la préservation du patrimoine artistique, historique et scientifique du Canada grâce à la <i>Loi sur l'exportation et l'importation de biens culturels</i> . Les dispositions de la <i>Loi</i> visent à garantir que les biens culturels d'intérêt exceptionnel et d'importance nationale demeurent au Canada.	Organismes du patrimoine	Désigne des organisations canadiennes pour préserver les biens culturels et les rendre accessibles au grand public. Offre des incitatifs fiscaux qui encouragent les Canadiens à donner ou à vendre des biens culturels importants aux organisations désignées. Accorde des subventions pour l'achat de biens culturels. Réglemente l'exportation de biens culturels. Réglemente l'importation de biens culturels.

Autres programmes de PCH			
Programme d'investissement du Musée virtuel du Canada	Le Programme soutient la création d'expositions en ligne, de ressources interactives et d'autres outils pédagogiques qui mobilisent les publics en ligne de tous âges envers l'histoire et le patrimoine du Canada.	Musées et autres organismes canadiens voués au patrimoine	Met l'accent sur les activités en ligne à caractère muséal ou patrimonial : Exposition virtuelle – production autonome assortie d'une approche interprétative du contenu. Ressources interactives – jeux-questionnaires interactifs et activités en ligne et hors ligne. Ressources pédagogiques – production qui comprend du contenu pédagogique et qui peut être associée ou non à un sujet d'un programme de cours. Échange – production qui permet aux utilisateurs de mettre en commun de l'information, des histoires, etc. Visite virtuelle – production qui fait visiter un espace physique, comme un lieu historique ou une exposition.
Réseau canadien d'information sur le patrimoine	Le Réseau permet aux musées et autres établissements du patrimoine de réseauter entre eux et avec leurs publics grâce aux technologies numériques.	Établissements du patrimoine, musées et travailleurs du patrimoine	Cet organisme de service spécial offre un certain nombre d'activités de perfectionnement professionnel sur des thèmes liés à la numérisation et à la technologie qui sont accessibles aux bénéficiaires du PAM. Le Réseau n'offre ni subventions ni contributions.
Programme d'indemnisation pour les expositions itinérantes au Canada	En créant le Programme, le gouvernement du Canada a pris à sa charge les frais qu'entraîne la perte ou l'endommagement d'objets et d'accessoires à l'occasion d'une exposition itinérante admissible. Le programme a deux objectifs : augmenter pour les Canadiens les possibilités d'accès au patrimoine canadien et au patrimoine mondial grâce à l'échange d'objets et d'expositions au Canada, et fournir un avantage concurrentiel aux musées, bibliothèques et services d'archives canadiens lorsqu'ils se mesurent à des établissements étrangers pour emprunter des expositions internationales prestigieuses.	Établissements situés au Canada qui organisent ou accueillent une exposition itinérante	Deux types d'expositions sont admissibles à l'indemnisation en vertu du Programme : Expositions organisées au Canada et présentées dans au moins deux provinces canadiennes. Cela favorise la circulation des expositions itinérantes à l'intérieur de notre pays et atteint l'objectif gouvernemental consistant à accroître l'accessibilité du patrimoine du Canada. Expositions où la juste valeur marchande totale des objets empruntés de sources extérieures au Canada dépasse la juste valeur marchande totale des objets empruntés à l'intérieur du Canada. De telles expositions n'ont besoin d'être présentées qu'à un seul endroit au Canada, car leur tenue rend accessibles au public canadien des objets culturels et patrimoniaux auxquels il n'aurait pas accès autrement.

Fonds du Canada pour l'investissement en culture	Les projets soutenus par le Fonds ont pour objectif de contribuer à la santé organisationnelle, administrative et financière des organismes artistiques et patrimoniaux.	Les organismes cibles varient selon les volets. <i>Incitatifs aux fonds de dotation</i> : organismes des arts professionnels sans but lucratif et fondations publiques liées (les organismes du patrimoine sont inadmissibles). <i>Initiatives stratégiques</i> : organismes, associations, établissements et fondations professionnels sans but lucratif; organismes des Premières Nations, des Inuits ou des Métis dont le mandat, les activités et les programmes se rattachent au secteur artistique ou patrimonial; établissements d'enseignement postsecondaire ou organismes patrimoniaux créés par un autre ordre de gouvernement et ayant des objectifs, des programmes et des budgets distincts liés aux arts ou au patrimoine.	Le programme compte trois volets qui concourent à la réalisation des objectifs. Incitatifs aux fonds de dotation – encourage les organismes voués aux arts à instaurer de nouvelles sources de revenus. Initiatives stratégiques – fournit une aide financière pour des projets regroupant plusieurs partenaires qui aideront les organismes artistiques et patrimoniaux à renforcer leurs compétences en gestion, à faire une utilisation judicieuse des nouvelles technologies et à diversifier leurs revenus. Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire – tiens compte des rares occasions où un organisme voué aux arts professionnels est aux prises avec une éventuelle fermeture.
Fonds du Canada pour les espaces culturels	Le Fonds contribue à améliorer les conditions matérielles qui favorisent la créativité et l'innovation artistiques. Il vise également à améliorer l'accès des Canadiens et des Canadiennes aux arts de la scène, aux arts visuels, aux arts médiatiques ainsi qu'aux collections muséales et aux expositions patrimoniales.	Organismes artistiques et patrimoniaux	Appuie la modernisation, la rénovation et la construction d'installations artistiques et patrimoniales ainsi que l'acquisition de matériel spécialisé, en plus de la réalisation d'études de faisabilité.
Institut canadien de conservation	Par la science de la conservation, la restauration et la conservation préventive, l'Institut aide les établissements et les professionnels du patrimoine à assurer la conservation des collections patrimoniales du Canada pour qu'elles soient accessibles aux Canadiens d'aujourd'hui et de demain.	Établissements et organismes du patrimoine	Fournis des services directs de traitement de conservation, d'analyse scientifique de matériaux et d'évaluation d'installations, des services archéologiques de terrain et des prêts de matériel de surveillance environnementale. Procure également des possibilités d'apprentissage sous forme de stages et d'ateliers, et contribue à la mise en commun des connaissances par l'entremise de conférences et d'études présentées dans le cadre d'activités de perfectionnement professionnel.
Fonds d'action culturelle communautaire – Langues officielles	Le Fonds appuie et renforce l'action culturelle, artistique et patrimoniale des communautés de langue officielle en situation minoritaire; assure le rayonnement de la richesse et de la diversité de	Institutions et organismes canadiens sans but lucratif au sens de la loi ainsi que gouvernements provinciaux et territoriaux et créations de ces gouvernements	Les dépenses admissibles comprennent notamment les frais liés à la mise en œuvre de projets contribuant au développement à long terme des communautés de langue officielle en situation minoritaire dans le secteur des arts, de la culture et du patrimoine. Les dépenses qui suivent ne sont pas admissibles : • projets d'immobilisation;

	l'expression culturelle, artistique et patrimoniale des communautés de langue officielle en situation minoritaire.		• fonctionnement des organismes; • processus réguliers de concertation, réseautage et planification stratégique; • analyses et études de besoins; • formation professionnelle; • activités de portée internationale.
Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine	Ce programme a été créé pour aider les Canadiens à célébrer leur communauté, son passé et son présent. Il permet d'offrir, dans le cadre de festivals, d'autres activités et de projets, de nouvelles occasions aux artistes et artisans locaux de participer à leur communauté et aux groupes locaux de célébrer l'histoire et le patrimoine de leur localité.	Groupes communautaires locaux et grand public	Compte trois volets distincts d'aide financière. Festivals locaux : offre une aide financière aux groupes locaux pour des festivals récurrents qui mettent en vedette les œuvres d'artistes ou d'artisans locaux ou d'interprètes du patrimoine historique local. Commémoration communautaire : offre une aide financière aux groupes locaux pour des événements locaux non récurrents et des projets d'immobilisation qui commémorent un centenaire ou un anniversaire subséquent, par tranches de 25 ans. Fonds des legs : offre une aide financière aux projets d'immobilisation qui commémorent un centenaire ou un anniversaire subséquent, par tranches de 25 ans, d'un événement ou d'un personnage historique local.
Programmes d'expositions itinérantes nationales assurés par les Musées nationaux du Canada (d'après Constantinidi, 2013)	Ce programme s'adresse à un public diversifié des milieux urbains et ruraux. Une trentaine d'expositions prennent ainsi l'affiche chaque année dans des galeries et des musées au Canada et à l'étranger.	Musées	Finance des expositions itinérantes dans des musées partenaires, ce qui comprend l'élaboration de publications sur les expositions, la création de programmes éducatifs et l'organisation de séries de conférences connexes.
Autres programmes fédéraux hors PCH			
Conseil des arts du Canada : Aide aux musées d'art et aux galeries publiques	Ce programme apporte une aide financière aux musées et aux galeries d'art. Ses objectifs sont : - favoriser un large accès du public à l'art contemporain; - appuyer les organismes dans la réalisation de leur mandat et renforcer leur capacité organisationnelle; - favoriser l'épanouissement de l'art contemporain au Canada par la	Musées d'art constitués en société sans but lucratif et galeries publiques ayant pour mandat de servir la population	Activités de promotion de la connaissance et de la jouissance des arts visuels contemporains; aux fins de ce programme, les arts visuels comprennent l'architecture, les métiers d'art et la photographie. L'aide apportée vise les activités suivantes en art contemporain : - gestion des collections; - recherche en préservation; - présentation d'expositions; - publications; - programmes publics;

	collection, la préservation, la mise en valeur et l'interprétation.		- développement du spectateur; - promotion; - administration.
Conseil des arts du Canada : Programme d'aide aux formes d'arts visuels traditionnels autochtones/ inuits pour les organismes	Le Programme favorise le maintien de la vitalité des arts visuels traditionnels autochtones et inuits, ce qui comprend la revitalisation des pratiques en extinction ou en danger.	Organismes autochtones et inuits sans but lucratif, ce qui comprend les groupes, les collectifs et les centres culturels	Activités qui contribuent à la connaissance, à la mise en commun, à la compréhension et au développement des formes d'arts traditionnels autochtones ou inuits.
Conseil des arts du Canada : Subventions d'acquisition aux musées et aux galeries d'art à but non lucratif	Ce programme aide financièrement les musées et les galeries d'art à but non lucratif au Canada. Les subventions dans le cadre de ce programme doivent être complétées par un montant équivalent et servir à l'achat d'œuvres originales d'art contemporain canadien, y compris en architecture (maquettes et dessins), en métiers d'art et en photographie.	Musées et galeries d'art au Canada	Les œuvres acquises dans le cadre de ce programme doivent être d'artistes canadiens vivants; elles peuvent être achetées directement des artistes ou de marchands canadiens qui les ont en consignment. Les établissements dont le mandat comprend la commande d'œuvres in situ peuvent solliciter une subvention à cette fin.
Ministère de la Défense du Canada – Direction de l'histoire et du patrimoine : Musées des Forces canadiennes	Le rôle des musées des Forces canadiennes est de préserver et d'interpréter le patrimoine militaire canadien afin de stimuler le sentiment d'appartenance et l'esprit de corps au sein des Forces canadiennes et dans l'ensemble du Canada, et d'appuyer les buts du ministère de la Défense nationale.	Musées des Forces canadiennes au Canada – établissements indépendants hors financement public dont sont responsables les commandants des unités de soutien	Aucun renseignement à ce sujet.
Programme de partage des frais de Parcs Canada pour les lieux historiques nationaux	Le Programme contribue à assurer l'intégrité commémorative des lieux historiques nationaux qui n'appartiennent pas au gouvernement fédéral ou ne sont pas administrés par celui-ci en octroyant des contributions financières.	Lieux historiques nationaux possédant une « intégrité commémorative »	<i>Projets d'aide préparatoire</i> : Projets consistant à élaborer les documents techniques et les plans nécessaires pour assurer l'intégrité physique d'un lieu. Les dépenses admissibles seront remboursées jusqu'à concurrence de 10 000 \$ ou 50 % des frais totaux admissibles, selon le moindre de ces montants. <i>Projets de préservation</i> : Projets visant à préserver les éléments menacés d'un lieu historique national afin d'en assurer l'intégrité physique. Les dépenses admissibles seront remboursées jusqu'à concurrence de 100 000 \$ ou 50 % des frais totaux admissibles, selon le moindre de ces montants.

			Le financement total de ce programme est d'un million de dollars en 2015-2016. La priorité est accordée aux projets d'organismes qui ont un lien avec les activités de commémoration de l'histoire du Canada.
Autres programmes			
Québec – Ministère de la Culture et des Communications	Accorde des subventions aux demandeurs québécois pour les fonctions et les plans d'action des musées. Projets Travaux de restauration	L'aide financière va aux musées sans but lucratif, aux centres d'exposition et d'interprétation, et aux lieux historiques. Artistes ou entreprises Particuliers, autorités publiques et organismes (coopératives, par exemple)	Le programme vise à appuyer dans l'accomplissement de leur mission et la réalisation de leurs plans d'action les organismes : - dont les activités s'inscrivent dans l'un des secteurs prioritaires du Ministère; - dont les activités et les plans d'action relèvent des priorités du Ministère; - dont le domaine de travail est nettement appuyé par des partenaires qui profiteront collectivement de l'aide financière ministérielle; - dont la bonne gestion et l'efficacité permettent de garantir la qualité des services qu'ils offrent aux pairs et à la population. Les projets culturels encouragent une culture dynamique qui vise la population en général. Il s'agit de la restauration et de la préservation du patrimoine culturel en vertu de la <i>Loi sur le patrimoine culturel</i> ainsi que d'un certain nombre de projets d'infrastructure.
Programme de subventions de l'Alberta Museums Association (AMA)	Le Programme procure des fonds par l'entremise du soutien financier de l'Alberta Historical Resources Foundation, dont les ressources viennent des loteries.	Particuliers et établissements membres admissibles	Des subventions sont attribuées dans cinq domaines d'activité : Conférences : Subventions destinées aux particuliers et aux établissements membres admissibles pour payer les frais de participation à la conférence annuelle de l'AMA; les dépenses admissibles peuvent comprendre les frais de déplacement, d'hébergement ou les d'inscription. Établissements : Subventions destinées aux établissements membres admissibles pour permettre la réalisation de projets dans les catégories suivantes

			musées et société, administration, collections et programmes. Elles vont aussi à des projets auxquels participent deux établissements ou plus. Elles encouragent les demandeurs à entreprendre des projets permettant de répondre directement aux besoins constatés par leurs collectivités respectives et de faire preuve de leadership dans le secteur des musées. Perfectionnement professionnel : Subventions destinées aux particuliers et aux établissements membres admissibles qui mènent des possibilités d'apprentissage professionnel et personnel pour l'enrichissement général des connaissances dans la communauté muséale albertaine. Personnel opérationnel : Subventions destinées aux établissements membres admissibles pour renforcer les capacités en contribuant aux salaires du personnel de base des musées. Fonctionnement général : Subventions destinées aux établissements membres admissibles pour les aider à acquitter les charges de fonctionnement d'un musée (services publics, assurances, effectifs et vérifications).
Culture Alberta – Subventions de sensibilisation au patrimoine	Ces subventions appuient des initiatives concrètes visant à faire connaître l'histoire de l'Alberta et ayant des effets durables. Des subventions de contrepartie sont octroyées à hauteur de 50 % des frais admissibles. Depuis février 2015, la subvention maximale est de 15 000 \$.	Particuliers, organismes, sociétés et municipalités	Projets éducatifs novateurs enrichissant la connaissance et la compréhension de l'histoire de l'Alberta chez les jeunes Albertains. Projets visuels ou participatifs faisant connaître l'histoire de l'Alberta au moyen de vidéos ou de diffusions à caractère historique. Production et installation de monuments, de panneaux et de plaques d'interprétation qui renseignent sur l'histoire de l'Alberta. Création de projets ou d'activités de perfectionnement professionnel dans le domaine de la préservation du patrimoine, par exemple participation à des ateliers, des séminaires ou des conférences portant sur la préservation et l'interprétation de ressources historiques, archéologiques ou paléontologiques. Projets de préservation du patrimoine favorisant la participation publique et la connaissance de l'histoire de l'Alberta, par exemple organisation d'ateliers, de séminaires ou des conférences locales ou provinciales et exposés à ces occasions. Les frais admissibles visent notamment les documents de conférence, les

			honoraires des conférenciers et les frais de déplacement.
BC Arts Council – Aide aux projets spéciaux – Programme de capacité et de durabilité	Le Programme aide les organismes artistiques et culturels à planifier des activités précises pour accroître les capacités et à favoriser la durabilité dans une perspective à long terme.	Organismes artistiques et culturels de la Colombie-Britannique	Activités qui accroissent les capacités des organismes et contribuent à leur durabilité dans une perspective à long terme (ressources humaines, immobilisations et activités de commercialisation et de développement).
Programme de subventions destinées au patrimoine du Manitoba	Le Programme a été créé pour aider les Manitobains à découvrir, à protéger et à interpréter le patrimoine humain et naturel de la province.	Toute organisation communautaire constituée en société à but non lucratif, administration locale, université ou Première Nation désireuse de découvrir, de protéger et d'interpréter le patrimoine humain et naturel du Manitoba. L'organisme doit être en activité depuis au moins un an.	Divers types de projets sont admissibles. Gestion de collections : Aide à planifier les collections ou à mettre les dossiers à niveau. Préservation : Aide à la préservation d'une collection ou d'un objet patrimonial, archivistique ou muséal. Expositions : Améliore l'interprétation du patrimoine du Manitoba par la création, l'amélioration ou la circulation d'expositions. Programmes : Appuie des projets visant à promouvoir le patrimoine du Manitoba par des dépliants, des brochures et des affiches d'interprétation, des programmes publics, des plans, des conférences, des séminaires ou des ateliers. Cairns et plaques : Aide à l'installation de supports permanents d'interprétation d'aspects marquants de l'histoire du Manitoba (cairns, statues, monuments, plaques, panneaux et murales d'interprétation). Les murales peuvent être subventionnées s'il s'agit d'une représentation fidèle et authentique de l'histoire. Recherche, archéologie, audiovisuel, histoire, tradition orale : Appuie des projets qui visent à améliorer la connaissance du patrimoine du Manitoba par de la recherche dans le cadre de projets archéologiques, audiovisuels, historiques, oraux et scolaires. Initiatives spéciales : Appuie des projets originaux à caractère patrimonial qui n'entrent dans aucune autre catégorie.
Ministère des Communautés, de la Culture et du Patrimoine de la Nouvelle-Écosse – Initiative de développement stratégique	L'Initiative encourage les « partenaires du patrimoine » à élaborer des projets qui s'appuient sur les biens et les atouts d'une collectivité. Les objectifs sont les suivants : mettre en place et élargir les	Centres d'archives, organismes communautaires, musées, associations patrimoniales, administrations municipales, autorités de développement régional et groupes sans but lucratif	Accorde la priorité à des projets visant à accroître l'autosuffisance dans le secteur patrimonial en croissance de la province ainsi qu'aux projets à partenaires multiples mis au service du patrimoine néo-écossais.

	activités de détail des organismes patrimoniaux; trouver de nouvelles sources de recettes pour améliorer la viabilité financière; améliorer les compétences en leadership et en programmation des conseils et des travailleurs du patrimoine grâce à une formation dans des secteurs ciblés; trouver de nouveaux clients de manière à étendre les services du secteur du patrimoine dans des domaines cibles comme l'élaboration de nouvelles expositions (en fonction d'un plan d'interprétation officiel), l'amélioration des ressources en ligne, etc.; accroître la collaboration patrimoine-collectivité.		
Nova Scotia Provincial Lotteries and Casino Corporation – Support4Culture	Support4Culture est un nouvel ensemble de programmes de soutien des arts, de la culture et du patrimoine dans les collectivités de toute la Nouvelle-Écosse.	Divers organismes selon les sous-programmes. <i>Programmes d'activités culturelles mi'kmaq</i> : Groupes communautaires et organismes mi'kmaq <i>Fonds de développement du patrimoine : Propriétaires de biens inscrits en vertu de l'Heritage Property Act</i> et municipalités <i>Programme d'initiatives ponctuelles émergentes en culture et patrimoine</i> : Organismes culturels et patrimoniaux ou organismes associés à des intérêts culturels et patrimoniaux	De nombreux programmes de financement sont disponibles. Les suivants sont les plus pertinents par rapport au PAM. <i>Programmes d'activités culturelles mi'kmaq</i> : Favorise le développement culturel artistique et communautaire des Mi'kmaq. Le programme, dont les demandes sont soumises à des comités de sélection, soutient les groupes communautaires et les organismes mi'kmaq dans la promotion et la préservation de la culture et du patrimoine. <i>Fonds de développement du patrimoine</i> : Subventions pour travaux et services-conseils en préservation octroyées aux propriétaires de biens inscrits en vertu de l'<i>Heritage Property Act</i>; études de base à l'intention de municipalités qui songent à établir des districts de préservation du patrimoine. <i>Programme d'initiatives ponctuelles émergentes en culture et patrimoine</i> : Activités de renforcement des capacités, d'élaboration de projets novateurs et de soutien de collectivités diversifiées.

Ontario – Subvention de fonctionnement aux organismes provinciaux de mise en valeur du patrimoine	Le Ministère octroie une subvention de fonctionnement annuelle à 12 organismes provinciaux de mise en valeur du patrimoine. Ces organismes encadrent les principales activités liées au patrimoine dans la province et représentent, entre autres disciplines, l'archéologie, la généalogie, l'architecture, l'histoire, les archives et la muséologie. Ils fournissent des programmes et des services qui facilitent l'accès d'un large public au patrimoine de l'Ontario et encouragent la participation du public aux activités de préservation du patrimoine.	Pour être admissibles, les demandeurs doivent répondre à la définition d'organisme provincial de mise en valeur du patrimoine et respecter les objectifs du programme. Les organismes suivants sont actuellement subventionnés : Architectural Conservancy of Ontario Archives Association of Ontario Centre franco-ontarien de folklore Community Heritage Ontario Multicultural History Society of Ontario Ontario Archaeological Society Ontario Black History Society Ontario Genealogical Society Ontario Historical Society Ontario Museums Association Réseau du patrimoine franco-ontarien Save Ontario Shipwrecks	S.O. – Subvention de fonctionnement
Fondation Trillium de l'Ontario	La Fondation verse des subventions aux organismes ontariens de bienfaisance et sans but lucratif qui lancent des initiatives en vue de créer des collectivités saines et dynamiques dans toute la province. Il existe quatre types de subventions : subventions pour petites initiatives à court terme; subventions de croissance; subventions d'immobilisations; subventions à impact collectif.	Organismes ontariens de bienfaisance et sans but lucratif	Projets qui soutiennent des collectivités saines et dynamiques. Les critères actuels d'admissibilité ne sont pas précisés.
Terre-Neuve-et-Labrador – Programme du patrimoine culturel autochtone	Le Programme soutient des projets autochtones visant à préserver les traditions et la culture, y compris la langue, les connaissances et le savoir-faire traditionnels, les récits, la musique, les jeux et les autres passe-temps, la connaissance du paysage, les coutumes, les pratiques et croyances culturelles, les coutumes d'ordre alimentaire et la subsistance par le sol.	Organismes autochtones établis à orientation culturelle. Les professionnels (artisans autochtones, éducateurs et travailleurs culturels) peuvent soumettre une demande pour le perfectionnement professionnel s'ils ont des antécédents manifestes dans le domaine culturel et jouissent du soutien de la collectivité.	Documentation et recensement des traditions culturelles Transmission du savoir culturel par l'enseignement, la démonstration, la publication, les sites Web et d'autres activités d'éducation et de sensibilisation Reconnaissance et célébration des traditions et des dépositaires du savoir traditionnel par des prix et des activités spéciales Identification et soutien d'entreprises culturelles qui tirent parti des aspects de la culture traditionnelle (production artisanale et tourisme culturel, par

			exemple) Perfectionnement professionnel des éducateurs, des travailleurs culturels et des dépositaires du savoir traditionnel
Fondation du Musée de l'électronique et des communications militaires	La Fondation recueille des fonds pour soutenir le Musée dans sa mission, soit recevoir, préserver et mettre en valeur des objets et des documents appartenant au domaine de l'électronique et des communications militaires.	Musée de l'électronique et des communications militaires à Kingston	Réception, préservation et mise en valeur d'objets et de documents appartenant au domaine de l'électronique et des communications militaires.
Banque Royale du Canada – Programme de formation en pratiques muséales destiné aux Autochtones	Le Programme aide les nations autochtones de tout le Canada à faire valoir leur histoire et leur culture de concert avec des institutions culturelles et à offrir des stages pratiques aux Autochtones désireux d'élargir leurs connaissances et leurs compétences dans les divers aspects du milieu muséal.	Premières Nations Métis Inuits	Une petite allocation est versée aux candidats pour les aider à payer les frais de déplacement, la formation et les installations nécessaires aux fins de ce programme. Les participants font des stages pratiques de quatre à cinq semaines dans les divisions suivantes du Musée canadien de l'histoire et du Musée canadien de la guerre : - Recherche - Collections - Expositions - Programmes publics - Affaires publiques et édition - Développement - Services aux musées