



## i

---

Direction des services d'évaluation  
19 juillet 2021

This publication is also available in English.

Cette publication est disponible en formats PDF et HTML à l'adresse Internet suivante :  
[canada.ca/patrimoine-canadien](https://canada.ca/patrimoine-canadien)

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2021  
Numéro de catalogue : CH7-30/1-2021F-PDF  
ISBN : 978-0-660-40246-8



## Table des matières

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Liste des tableaux .....                                                  | ii        |
| Liste des figures .....                                                   | ii        |
| Liste des acronymes et abréviations .....                                 | iii       |
| Sommaire .....                                                            | iv        |
| <b>1. Introduction.....</b>                                               | <b>1</b>  |
| <b>2. Profil du programme .....</b>                                       | <b>1</b>  |
| 2.1. Historique du programme.....                                         | 1         |
| 2.2. Objectifs, résultats escomptés et activités du programme .....       | 3         |
| 2.3. Gestion et gouvernance du programme.....                             | 5         |
| 2.4. Ressources du programme .....                                        | 6         |
| 2.5. Résultats de l'évaluation précédente .....                           | 7         |
| <b>3. Approche et méthode .....</b>                                       | <b>8</b>  |
| 3.1. Portée, calendrier et contrôle de la qualité.....                    | 8         |
| 3.2. Calibrage .....                                                      | 9         |
| 3.3. Questions de l'évaluation .....                                      | 10        |
| 3.4. Méthodes de collecte de données.....                                 | 10        |
| 3.5. Contraintes, limitations et stratégies d'atténuation.....            | 13        |
| <b>4. Constatations.....</b>                                              | <b>14</b> |
| 4.1. Pertinence .....                                                     | 14        |
| 4.2. Efficacité.....                                                      | 19        |
| 4.3. Efficience .....                                                     | 29        |
| 4.4. Autre — Innovation.....                                              | 34        |
| <b>5. Conclusions.....</b>                                                | <b>35</b> |
| 5.1. Pertinence .....                                                     | 35        |
| 5.2. Efficacité.....                                                      | 36        |
| 5.3. Efficience .....                                                     | 37        |
| 5.4. Autre — Innovation.....                                              | 38        |
| <b>6. Recommandations, réponse et plan d'action de la direction .....</b> | <b>38</b> |
| <b>Annexe A : L'état actuel des musées — regard sur l'avenir .....</b>    | <b>46</b> |
| <b>Annexe B : Cadre d'évaluation.....</b>                                 | <b>54</b> |
| <b>Annexe C : Modèle logique du programme .....</b>                       | <b>64</b> |
| <b>Annexe D : Bibliographie .....</b>                                     | <b>65</b> |

---

## Liste des tableaux

|                                                                                                                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tableau 1 : Objectifs et résultats attendus du programme.....                                                                                                                                            | 3  |
| Tableau 2 : Population cible, intervenants et partenaires de prestation du PAM .....                                                                                                                     | 5  |
| Tableau 3 : Subventions et contributions du PAM (crédit 5) dépenses réelles par volet, 2013-2014 à 2017-2018 (en \$).....                                                                                | 7  |
| Tableau 4 : Fonds opérationnels du PAM (crédit 1), y compris tous les programmes du patrimoine, 2013-2014 à 2017-2018 (en \$) .....                                                                      | 7  |
| Tableau 5 : Questions d'évaluations par question fondamentale.....                                                                                                                                       | 10 |
| Tableau 6 : Limites de l'évaluation .....                                                                                                                                                                | 13 |
| Tableau 7 : Nombre de demandes financées et non financées, de 2012-2014 à 2017-2018 .....                                                                                                                | 16 |
| Tableau 8 : Nombre de projets financés par le volet Patrimoine autochtone .....                                                                                                                          | 21 |
| Tableau 9 : Nombre de projets qui ont permis d'améliorer les connaissances, les compétences et les pratiques professionnelles, par volet, de 2013-2014 à 2017-2018 .....                                 | 23 |
| Tableau 10 : Ratio administratif du PAM pour les régions, basé sur les coûts opérationnels et administratifs réels (crédit 1) et les S et C (crédit 5), Grand PAM, 2013-2014 à 2017-2018 (en dollars) .. | 29 |
| Tableau 11 : Dépenses prévues et réelles du PAM (crédit 5), 2013-2014 à 2017-2018 (en \$) .....                                                                                                          | 30 |
| Tableau 12 : Atteinte des normes de service pour l'accusé de réception des demandes de financement et la prise de décisions en matière de financement.....                                               | 31 |
| Tableau 13 : Pourcentage des montants demandés approuvés avant et après la mise en œuvre de la répartition théorique, par région.....                                                                    | 33 |
| Tableau 14 : Recommandation 1 — Plan d'action.....                                                                                                                                                       | 40 |
| Tableau 15 : Recommandation 2 — Plan d'action.....                                                                                                                                                       | 42 |
| Tableau 16 : Recommandation 3 — Plan d'action.....                                                                                                                                                       | 45 |

## Liste des figures

|                                                                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figure 1 : volets et sous-volets du PAM.....                                                                           | 4  |
| Figure 2 : Nombre d'expositions itinérantes par rapport à la répartition de la population, 2013-2014 à 2017-2018 ..... | 20 |
| Figure 3 : Nombre d'expositions présentées, 2013-2014 à 2017-2018.....                                                 | 24 |
| Figure 4 : Nombre de sites d'accueil au cours de la période au Canada, par province ou territoire .....                | 25 |
| Figure 5 : Nombre de visiteurs aux expositions financées par le PAM, 2013-2014 à 2017-2018 .....                       | 26 |

## Liste des acronymes et abréviations

|                 |                                                                          |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <b>ACS Plus</b> | Analyse comparative entre les sexes plus                                 |
| <b>AMPT</b>     | Associations de musées provinciales et territoriales                     |
| <b>AP</b>       | Accès au patrimoine                                                      |
| <b>AU</b>       | Aide d'urgence                                                           |
| <b>CLOSM</b>    | Communauté de langue officielle en situation minoritaire                 |
| <b>CMA</b>      | Association des musées canadiens                                         |
| <b>CMR</b>      | Cadre ministériel des résultats                                          |
| <b>CT</b>       | Conseil du Trésor                                                        |
| <b>CVR</b>      | Commission de vérité et réconciliation                                   |
| <b>DGPPP</b>    | Direction générale des politiques et des programmes du patrimoine        |
| <b>DSÉ</b>      | Direction des services d'évaluation                                      |
| <b>ETP</b>      | Équivalent temps plein                                                   |
| <b>F et E</b>   | Fonctionnement et entretien                                              |
| <b>FEI</b>      | Fonds des expositions itinérantes                                        |
| <b>GdC</b>      | Gestion des collections                                                  |
| <b>GRP</b>      | Groupe de recherche sur les politiques                                   |
| <b>GTE</b>      | Groupe de travail sur l'évaluation                                       |
| <b>ICC</b>      | Institut canadien de conservation                                        |
| <b>PA</b>       | Patrimoine autochtone                                                    |
| <b>PAM</b>      | Programme de paiements de transfert d'aide aux musées (ou « grand » PAM) |
| <b>PAM</b>      | Programme d'aide aux musées (ou « petit » PAM)                           |
| <b>PCH</b>      | Ministère du Patrimoine canadien                                         |
| <b>PIR</b>      | Profil d'information sur le rendement                                    |
| <b>RASE</b>     | Régime d'avantages sociaux des employés                                  |
| <b>RNVC</b>     | Recettes nettes en vertu d'un crédit                                     |
| <b>S et C</b>   | Subventions et contributions                                             |
| <b>SGISC</b>    | Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions |
| <b>SMRER</b>    | Stratégie de mesure du rendement, d'évaluation et de risque              |

---

## Sommaire

### Description du programme

« Le programme d'aide aux musées (PAM) favorise la préservation du patrimoine culturel autochtone et facilite l'accès aux collections patrimoniales pour tous les Canadiens et Canadiennes. Il favorise également l'essor des connaissances, des compétences et des pratiques professionnelles liées aux fonctions muséales clés. »<sup>1</sup> Le PAM offre une aide financière (6,7M \$ annuellement) aux musées canadiens et aux institutions connexes pour des activités qui visent à :

- Faciliter l'accès des Canadiens et des Canadiennes à leur patrimoine.
- Assurer la préservation, la gestion et la présentation du patrimoine culturel autochtone.
- Renforcer les normes professionnelles et améliorer les compétences dans la gestion des fonctions muséales clés.<sup>2</sup>

### Approche et méthodologie de l'évaluation

L'évaluation a été entreprise conformément au *Plan d'évaluation ministériel pour 2019-2020 à 2023-2024*, approuvé par la sous-ministre, et couvrait une période de cinq ans, de 2013-2014 à 2017-2018. L'évaluation devait initialement être terminée en mai 2020, mais la finalisation du rapport a été retardée en raison du confinement causé par la COVID-19.

L'évaluation a porté sur les questions fondamentales abordées dans la plupart des évaluations : pertinence, efficacité et efficience. La méthodologie d'évaluation comprenait un examen des données administratives et de rendement du programme; un examen des documents pertinents; des entrevues avec le personnel du programme, les intervenants externes et les demandeurs financés; les deux études de cas; et un examen de la littérature pertinente.

Avec la pandémie de la COVID-19 et les confinements subséquents pour les industries du patrimoine et de la culture, une brève analyse du contexte du secteur muséal a été faite afin de s'assurer de la pertinence des constatations de l'évaluation par rapport aux réalités actuelles et émergentes (annexe A du rapport d'évaluation).

### Constatations

#### Pertinence

Le PAM répond en partie aux besoins actuels et changeants des musées. Les musées canadiens font face à une variété de défis, notamment ceux liés au financement opérationnel et aux pressions sur les ressources humaines, l'adoption de nouvelles technologies et à la numérisation des collections, et l'établissement de relations plus étroites avec les communautés autochtones. L'enveloppe budgétaire limitée du PAM, son orientation étroite et ses critères d'admissibilité restrictifs pour les petits musées sont des facteurs qui ont une incidence sur sa capacité de répondre complètement à leurs besoins.

---

Le PAM appuie des priorités gouvernementales telles que la réconciliation, l'ACS Plus et le soutien des communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM). Depuis 1990, le PAM administre un volet Patrimoine autochtone et, à la suite du rapport de la Commission de vérité et réconciliation de 2015, *Pensionnats du Canada : rapport final de la Commission de vérité et réconciliation du Canada*, il a accru sa souplesse et les limites de financement pour ce volet. En réponse à l'appel à l'action 67 du rapport, le programme a également fourni du financement à l'Association des musées canadiens pour mener, en collaboration avec les peuples autochtones, un examen national des politiques et des meilleures pratiques muséales, afin de déterminer le niveau de conformité avec la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones et d'en émettre des recommandations. Le programme finance les projets entrepris par des musées situés dans des CLOSM et les expositions financées présentent du contenu bilingue.

Les données sur le rendement du PAM relatives aux priorités ACS Plus du ministère ne sont pas disponibles dans le Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions (SGISC) de PCH. Il n'est pas possible d'évaluer dans quelle mesure le PAM et les projets financés servent diverses priorités, mis à part les CLOSM et les groupes et projets autochtones.

### **Efficacité**

En général, le PAM atteint les résultats attendus et continue de contribuer à l'atteinte du résultat final du programme, soit rendre le patrimoine canadien accessible au public canadien.

Au total, 269 projets de production ou de circulation d'expositions ont été approuvés pour financement au cours de la période d'évaluation de cinq ans. Le PAM a financé 384 expositions patrimoniales au cours des cinq années, itinérantes et permanentes combinées. Au total, 719 sites ont accueilli des expositions, dont 60 % étaient situés en Ontario et au Québec. Plus de 6,6 millions de visiteurs ont assisté à ces expositions au cours des cinq années, soit une moyenne de plus de 1,33 million de visiteurs par année. Plus de 6 500 activités de programmation publique et plus de 1 700 produits de programmation publique ont accompagné ces expositions au cours des cinq années.

Le volet Patrimoine autochtone du PAM a contribué à améliorer la préservation et la présentation du Patrimoine autochtone en finançant 82 projets au cours des cinq années. L'évaluation a identifié des défis liés à la sensibilisation à la programmation et à la communication au sein des communautés autochtones, ainsi qu'au grand nombre de besoins dans ce secteur, dont plusieurs qui ne sont pas admissibles au financement offert par le PAM.

Le financement du PAM a donné lieu à plus de 1 000 opportunités de formation de qualité pour les professionnels du secteur des musées canadiens, dans le but d'accroître leurs connaissances et d'améliorer leurs pratiques. Le financement du perfectionnement professionnel, des compétences et des pratiques est principalement assuré par le volet Gestion des collections et, dans une moindre mesure, à travers le volet Patrimoine autochtone et l'Accord Canada-France. L'initiative RE-ORG : Canada avec l'Institut canadien de conservation a aidé plusieurs musées à améliorer leurs pratiques d'entreposage de musées. Plus de 9 000 travailleurs du patrimoine provenant d'un peu plus de 3 000 établissements ont participé au perfectionnement professionnel au cours des cinq années. Les enquêtes menées après ces activités ont révélé que les trois quarts (76 %) de ces travailleurs ont indiqué que leur niveau de connaissances, de compétences et de pratiques professionnelles s'était amélioré.



---

Le financement du PAM a eu une incidence considérable sur l'amélioration de la gestion des collections et la préservation des objets en général. Les projets ont été financés par l'entremise des volets Gestion des collections et Patrimoine autochtone. Le financement du PAM pour la formation et la capacité de développement professionnel a eu un impact indirect sur ce même objectif. Environ 1,5 million d'objets ont été gérés ou préservés dans le cadre des volets Gestion des collections et Patrimoine autochtone au cours des cinq années, pour un total de 86 projets approuvés visant à améliorer la gestion des collections et des objets patrimoniaux et 141 projets approuvés visant à en améliorer la préservation.

Presque tous les clients ont fait état d'au moins une certaine amélioration dans la gestion et la préservation des collections et des objets patrimoniaux, et environ un tiers d'entre eux ont fait état d'améliorations substantielles.

### **Efficiencia**

Le PAM a été mis en œuvre avec efficacité. Il a un ratio administratif de 15 %, ce qui représente une amélioration par rapport au ratio de 22 % durant la période couverte par l'évaluation précédente. Le programme a largement respecté les normes de service établies par le ministère. La délégation des pouvoirs aux directeurs généraux régionaux peut avoir contribué à améliorer l'efficacité.

L'évaluation a trouvé que la décision du programme d'affecter des fonds aux régions, en utilisant une méthode de répartition théorique fondée sur la répartition de la population par région, est une approche efficace. Cette méthode a permis d'améliorer la gestion financière et de faciliter le travail des comités d'examen.

Le programme a fait des progrès dans la mesure de rendement, notamment en développant une méthodologie d'analyse de données du programme. Toutefois, la méthodologie d'analyse des données du programme est complexe et ne s'harmonise pas parfaitement avec les données existantes dans le SGISC, le modèle logique du programme et le profil d'information sur le rendement (PIR). De plus, le programme ne rend pas compte sur tous les groupes prioritaires, mis à part les CLOSM et les groupes et projets autochtones.

### **Autre – Innovation**

L'initiative RE-ORG : Canada avait une portée limitée, mais a eu une incidence positive sur les musées et leurs collections. La nature novatrice de ce projet a favorisé l'acquisition de connaissances pratiques et le réseautage entre les membres de la communauté muséale. L'implication du PAM a été jugée essentielle à la participation des musées. Quelques défis ont été cernés par les informateurs clés, comme le temps considérable requis pour terminer la formation. Il a été suggéré d'élargir l'initiative pour répondre à d'autres besoins des musées.



---

## Recommandations

**Recommandation 1 :** La Sous-ministre adjointe, Langues officielles, patrimoine et régions, devrait tirer profit des conclusions de la présente évaluation afin d'examiner et élaborer des mécanismes afin de répondre aux priorités et aux contextes actuels et émergents touchant les musées, incluant par un engagement et une communication accrue avec les communautés autochtones afin de mieux comprendre leurs besoins et réalités.

**Recommandation 2 :** La Sous-ministre adjointe, Langues officielles, patrimoine et régions, devrait travailler les intervenants respectifs afin de :

- a. Simplifier le processus de demandes dans le cadre de l'établissement d'un portail en ligne; et
- b. Examiner le cycle d'appel de demandes.

**Recommandation 3 :** La Sous-ministre adjointe, Langues officielles, patrimoine et régions, devrait travailler avec la Planification stratégique et les autres intervenants respectifs afin de :

- a. Réviser les indicateurs de mesure du rendement du PAM pour s'assurer qu'ils soient alignés avec l'orientation du gouvernement quant aux groupes prioritaires et les mettre en œuvre;
- b. S'assurer que le modèle logique soit aligné avec les résultats et le rendement du programme tels qu'élaborés dans le PIR et dans la méthodologie en matière de rapports; et
- c. Réviser la méthodologie du programme en matière de rapports sur le rendement pour s'assurer qu'elle soit reproductible et claire.

---

# 1. Introduction

Le présent rapport présente les constatations, les conclusions et les recommandations découlant d'une évaluation du Programme d'aide aux musées (PAM), un programme administré par le ministère du Patrimoine canadien (PCH). L'évaluation a été effectuée conformément aux exigences du *Plan d'évaluation ministériel 2019-2020 à 2023-2024*. Il couvre la période quinquennale 2013-2014 à 2017-2018 et examine la pertinence, l'efficacité et l'efficience du programme.

L'étude a été entreprise par la Direction des services d'évaluation de PCH et a été conçue et menée conformément à la Politique sur les résultats (2016) et à la Directive sur les résultats (2016) du Conseil du Trésor. Elle devait être achevée au départ en mai 2020, mais la mise au point du rapport a été retardée en raison de la COVID-19.

Le présent rapport décrit le programme, la portée de l'évaluation, les questions et la méthodologie, ainsi que les constatations, les conclusions et les recommandations issues de l'évaluation.

## 2. Profil du programme

### 2.1. Historique du programme

L'intérêt du public pour le patrimoine canadien a augmenté après le centenaire de 1967. Pour cette raison, le gouvernement du Canada a adopté la *Loi sur les musées nationaux* en 1968, qui a créé la première politique muséale du Canada et une société muséale pour élargir le rôle des musées à l'échelle nationale.<sup>3</sup> En 1972, la mise en œuvre de la Politique nationale des musées a formalisé le rôle des musées nationaux et cette politique avait l'objectif principal suivant :

[Traduction] « Mieux distribuer les ressources culturelles qui peuvent être obtenues par l'entremise des musées canadiens, tant nationaux que régionaux, afin que le plus grand nombre possible de Canadiens soient exposés à notre patrimoine national. »<sup>4</sup>

La nouvelle Corporation des musées nationaux du Canada administrait la politique, qui accordait des subventions aux musées nationaux pour leur permettre, par exemple, de construire de nouvelles installations et d'acheter des artefacts.<sup>5</sup> En plus de la Politique nationale des musées, le PAM a été créé en 1972 afin d'accorder des subventions aux musées canadiens pour différentes activités, dont des expositions itinérantes et le perfectionnement professionnel.

En 1990, la *Loi sur les musées* a démantelé la Corporation des musées nationaux du Canada et a créé quatre sociétés d'État indépendantes sur le plan opérationnel : le Musée des beaux-arts du Canada, le Musée canadien des civilisations, le Musée national des sciences naturelles et le Musée national des sciences et de la technologie. Une nouvelle politique muséale, publiée la même année, réaffirmait l'engagement du gouvernement d'accroître l'accès des Canadiens et Canadiennes à leur patrimoine et la nécessité d'un soutien continu du gouvernement. Les objectifs de la nouvelle politique étaient de favoriser l'accès et la sensibilisation des Canadiens et Canadiennes à leur patrimoine, d'encourager la gestion, le développement et la préservation des collections muséales canadiennes et d'améliorer l'excellence des activités muséales par divers moyens.

---

Dans le cadre de la politique de 1990, le gouvernement s'est engagé à augmenter le financement des musées, y compris une augmentation du financement du PAM, de 10,4 millions de dollars en 1990 à 18 millions de dollars en 1994-1995. La politique précisait l'importance du PAM comme « principal instrument d'appui du gouvernement aux musées ». Il n'y a pas eu de nouvelle politique muséale depuis 1990, et le financement du PAM, bien qu'il ait augmenté, n'a jamais atteint les 18 millions de dollars prévus. Le financement s'élève à 6,7 millions de dollars depuis 2011-2012.

Les appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation en 2015 comprennent l'action no 67, qui demande au gouvernement fédéral de fournir des fonds à l'Association des musées canadiens (AMC) pour entreprendre, en collaboration avec les peuples autochtones, un examen national des politiques et des pratiques exemplaires des musées. Dans le cadre de ce projet, l'AMC a créé un Conseil de la réconciliation qui a pour mission de fournir des conseils pour déterminer le respect de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones et de formuler des recommandations claires et réalistes pour le secteur du patrimoine canadien. Le programme a également augmenté ses limites de financement dans son volet consacré au Patrimoine autochtone.

En 2018, le Comité permanent du patrimoine canadien à la Chambre des communes a préparé un rapport sur l'état des musées au Canada<sup>6</sup>. Parmi les 15 recommandations présentées à la Chambre des communes, le comité a recommandé que PCH examine et modernise la Politique nationale des musées (recommandation 3) et que PCH élargisse le PAM afin de créer un financement plus durable (recommandation 5).

## 2.2. Objectifs, résultats attendus et activités du programme

Le PAM « appuie les établissements et les travailleurs du patrimoine dans le but de préserver et de présenter des collections patrimoniales. Le programme favorise la préservation du patrimoine culturel autochtone et facilite l'accès aux collections patrimoniales pour tous les Canadiens. Il favorise également l'essor des connaissances, des compétences et des pratiques professionnelles liées aux fonctions muséales clés. »<sup>7</sup> Il s'agit de l'un des trois programmes du Programme de paiements de transfert d'aide aux musées (souvent appelé le « grand PAM ») qui offre un soutien à la communauté muséale. Les deux autres programmes sont le programme Jeunesse Canada au travail — Patrimoine et les Subventions de biens culturels mobiliers. Bien que les trois programmes soient regroupés dans un seul programme de paiements de transfert afin de rationaliser l'administration du programme, ils sont évalués indépendamment les uns des autres.

Les objectifs et les résultats immédiats et intermédiaires du programme sont énumérés au tableau 1. Le résultat à long terme du programme est « Le patrimoine du Canada est accessible à la population canadienne au fil du temps ».

**Tableau 1 : Objectifs et résultats attendus du programme**

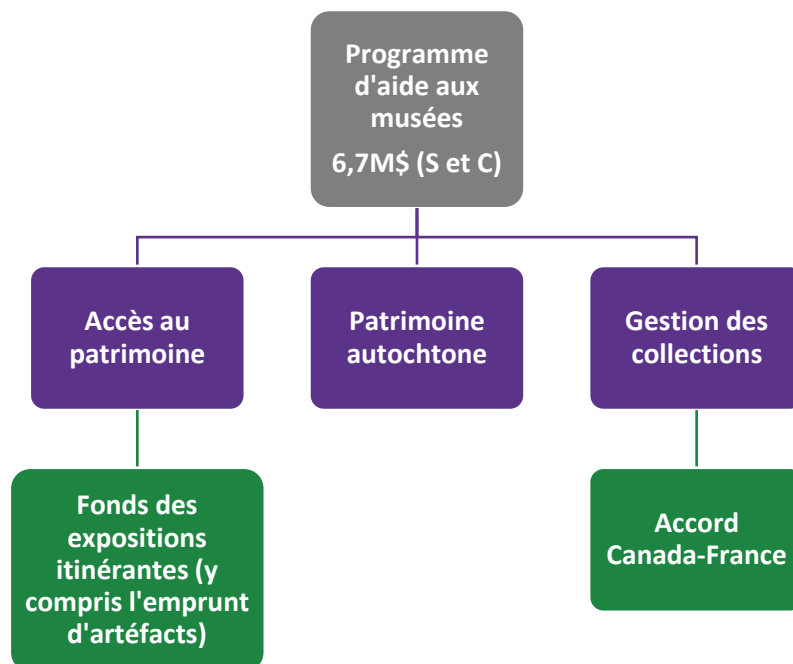
| Objectifs                                                                         | Résultats immédiats                                                                                                                                                                | Résultats intermédiaires                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Le patrimoine du Canada est accessible à la population canadienne au fil du temps | Des expositions itinérantes sont produites                                                                                                                                         | Les expositions patrimoniales et autres produits et activités de la programmation publique sont présentés au public              |
|                                                                                   | Des projets visant à améliorer la préservation et la mise en valeur du Patrimoine autochtone sont mis en œuvre                                                                     | Les objets et collections patrimoniaux sont mieux gérés et préservés                                                             |
|                                                                                   | Des possibilités sont créées pour les établissements et les travailleurs du patrimoine afin d'améliorer leurs connaissances, leurs compétences et leurs pratiques professionnelles | Les établissements et les travailleurs du patrimoine ont amélioré leurs connaissances, compétences et pratiques professionnelles |

Source : Stratégie de mesure du rendement, d'évaluation et de risque (SMRER) de PCH de 2012

Comme le montre la figure 1, le PAM fournit une aide financière aux musées canadiens et aux établissements connexes dans le cadre de trois types d'activités visant à :

- Faciliter l'accès des Canadiens à leur patrimoine.
- Assurer la préservation, la gestion et la mise en valeur du patrimoine culturel autochtone.
- Renforcer les normes professionnelles et améliorer les compétences dans la gestion des fonctions muséales clés.<sup>8</sup>

**Figure 1 : volets et sous-volets du PAM**



### **Accès au patrimoine**

Ce volet « favorise un plus grand accès au patrimoine en reliant différentes régions géographiques du Canada ». <sup>9</sup> Il « offre un financement aux organismes patrimoniaux pour organiser des expositions itinérantes au Canada et favorise un plus grand accès au patrimoine en reliant différentes régions géographiques ». <sup>10</sup> Ce volet finance normalement un maximum de 70 % des dépenses admissibles, jusqu'à concurrence de 200 000 \$ par exercice.

Ce volet comprend également un sous-volet, le Fonds des expositions itinérantes, qui aide les musées à accueillir des expositions itinérantes qui proviennent d'un autre musée ou d'une institution patrimoniale fédérale, y compris l'emprunt d'artefacts pour des expositions auprès du Musée canadien de la guerre et du Musée canadien de l'histoire. <sup>11</sup> Le sous-volet Fonds des expositions itinérantes appuie un maximum de 70 % des dépenses admissibles, jusqu'à concurrence de 15 000 \$ par projet.

### **Patrimoine autochtone<sup>12</sup>**

Ce volet finance des projets liés à la préservation, à la présentation et à la gestion du patrimoine culturel autochtone au Canada. Les activités admissibles comprennent la recherche et l'interprétation du patrimoine culturel autochtone, des stages et des échanges entre des organismes autochtones et des établissements muséaux pour des initiatives de perfectionnement professionnel; et la création, la promotion et la présentation d'expositions et de matériel d'interprétation connexe. Les demandes présentées par des organismes patrimoniaux non autochtones sont prises en compte si une collaboration étroite avec un groupe autochtone est démontrée. Ce volet appuie un maximum de 70 % des dépenses admissibles et jusqu'à 100 000 \$ par exercice financier.

## Gestion des collections<sup>13</sup>

Ce volet offre un financement des projets visant à améliorer les connaissances, les compétences et les pratiques professionnelles et à renforcer les normes professionnelles liées aux fonctions muséales clés pour la gestion des collections au Canada. Il appuie également l'élaboration et la diffusion de ressources ou la prestation de services qui profiteront à de nombreux musées.<sup>14</sup> Ce volet appuie un maximum de 50 % des dépenses admissibles, jusqu'à 50 000 \$ pour les projets de systèmes de gestion des collections et jusqu'à 100 000 \$ pour les projets de pratiques exemplaires par exercice.

Ce volet comprend l'*Accord Canada-France*<sup>15</sup>, qui vise à créer des liens spéciaux et durables entre les musées du Canada et de la France, ainsi qu'à améliorer les compétences des professionnels des musées. Il aide également les organismes canadiens à établir de nouveaux partenariats internationaux et à atteindre de nouveaux publics potentiels pour les collections du patrimoine canadien.<sup>16</sup> Les partenariats peuvent porter sur la recherche sur le développement et la diversification des publics. Les projets qui favorisent le développement des communautés de langue officielle en situation minoritaire sont prioritaires pour le financement.

La population cible du PAM, les musées canadiens et les organismes connexes, ainsi que ses intervenants et ses partenaires de prestation sont décrits au tableau 2.

**Tableau 2 : Population cible, intervenants et partenaires de prestation du PAM**

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Population cible</b>          | Les musées canadiens et les organismes connexes qui sont gérés de façon professionnelle et qui répondent aux critères d'admissibilité définis dans les modalités du PAM. Cela inclut : <ul style="list-style-type: none"><li>• Les musées canadiens à but non lucratif constitués en société, les organismes de services connexes et autres organismes du patrimoine;</li><li>• Les corps dirigeants autochtones et organisations autochtones ayant un mandat lié au patrimoine.</li></ul> |
| <b>Intervenants principaux</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Les établissements patrimoniaux, les associations et les réseaux de musées et les organismes de services connexes bénéficiaires;</li><li>• Les travailleurs du patrimoine qui profitent de possibilités de perfectionnement professionnel.</li></ul>                                                                                                                                                                                               |
| <b>Partenaires de prestation</b> | Les cinq bureaux régionaux de PCH sont chargés d'établir et de maintenir des relations avec les clients du PAM et les principaux intervenants de leur région. Le bureau national de PCH est responsable de l'intégrité et de la responsabilité globales du PAM.                                                                                                                                                                                                                            |

Sources : Profil de l'information sur le rendement 2019-2020 et Rapport d'évaluation du PAM de 2015.

## 2.3. Gestion et gouvernance du programme

Le PAM relève de la Direction générale des politiques et des programmes du patrimoine (DGPPP) du Groupe du patrimoine, au sein du Secteur des langues officielles, du patrimoine et des régions de PCH.

---

Le programme est géré à l'administration centrale de PCH et coordonné et mis en œuvre par l'entremise des cinq bureaux régionaux, avec l'appui des bureaux de district.<sup>17</sup>

L'administration centrale de PCH assume la responsabilité globale du PAM à l'égard du budget des subventions et contributions et de l'affectation initiale des fonds aux régions. Elle gère également des projets menés par des clients nationaux. Le Bureau national élabore, examine et distribue les documents concernant les demandes au programme, y compris des outils et des procédures communs d'administration et de communication pour répondre aux exigences de PCH. Il fournit des conseils aux bureaux régionaux pour assurer une interprétation uniforme de la directive du programme. Il entreprend l'élaboration de politiques et de programmes, surveille les tendances et les enjeux dans le secteur du patrimoine et est responsable de l'analyse, de la mesure du rendement et de l'établissement de rapports concernant le programme, ainsi que de la coordination des demandes ministérielles liées au programme.<sup>18</sup> La responsabilité globale du PAM incombe au directeur général du Groupe du patrimoine.<sup>19</sup>

Les bureaux régionaux sont chargés d'établir et de maintenir des relations avec les clients du PAM et les principaux intervenants de leur région, 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 de surveiller les projets financés, de recevoir les rapports des bénéficiaires de financement et recueillir les données essentielles de mesure des résultats et de surveiller les vérifications effectuées auprès des bénéficiaires de leurs régions respectives.<sup>20</sup> Les cinq directeurs généraux régionaux sont responsables de la répartition théorique du PAM, c'est-à-dire de son fonctionnement et de son entretien (F et E) et des subventions et contributions (S et C).<sup>21</sup>

Le PAM fonctionne grâce aux efforts conjugués de la DGPPP et des bureaux régionaux. L'information est partagée, les outils sont élaborés en collaboration et le renforcement de la capacité du programme est un exercice collectif. Des groupes de travail sont créés en fonction des besoins pour améliorer différents aspects du programme tels que les lignes directrices et les outils d'évaluation.<sup>22</sup>

Avant 2016, les objectifs et les activités du PAM ont contribué au résultat stratégique « Les expressions artistiques et le contenu culturel canadiens sont créés et accessibles au pays et à l'étranger » de l'Architecture des activités de programme du Programme du patrimoine. Depuis 2016, le Programme s'est aligné sur le Cadre ministériel des résultats (CMR). Par conséquent, la préservation et l'accès au patrimoine est le lien du PAM avec le répertoire des programmes de PCH, et le Patrimoine et célébrations comme sa responsabilité essentielle.<sup>23</sup>

## 2.4. Ressources du programme

Le tableau 3 présente une ventilation des dépenses de S et C du programme (crédit 5), tandis que le tableau 4 présente les dépenses opérationnelles du crédit 1, qui comprennent les salaires, le Régime d'avantages sociaux des employés (RASE), les dépenses de F et E et les recettes nettes en vertu d'un crédit (RNVC).



**Tableau 3 : Subventions et contributions du PAM (crédit 5) dépenses réelles par volet, 2013-2014 à 2017-2018 (en \$)**

| Exercice                                                                                                                                                                                               | Accès au Patrimoine* | Patrimoine autochtone | Gestion des collections** | Total      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------|---------------------------|------------|
| <b>2013-2014</b>                                                                                                                                                                                       | 3 340 781            | 1 463 584             | 1 927 744                 | 6 732 109  |
| <b>2014-2015</b>                                                                                                                                                                                       | 3 284 585            | 1 782 397             | 1 689 452                 | 6 756 434  |
| <b>2015-2016</b>                                                                                                                                                                                       | 3 844 601            | 1 063 431             | 1 708 654                 | 6 616 686  |
| <b>2016-2017</b>                                                                                                                                                                                       | 4 034 986            | 1 589 428             | 1 317 917                 | 6 942 331  |
| <b>2017-2018</b>                                                                                                                                                                                       | 3 909 864            | 1 337 201             | 1 496 093                 | 6 743 158  |
| <b>Total</b>                                                                                                                                                                                           | 18 414 817           | 7 236 041             | 8 139 860                 | 33 790 718 |
| *L'accès au patrimoine comprend le sous-volet Fonds des expositions itinérantes pour toutes les années ainsi que les projets d'emprunt d'artefacts de 2015-2016 à 2017-2018.                           |                      |                       |                           |            |
| ** La Gestion des collections comprend le sous-volet de l'Accord Canada-France pour toutes les années ainsi que l'élément d'engagement de l'Association des musées canadiens de 2013-2014 à 2014-2015. |                      |                       |                           |            |

Source : Rapports ministériels sur le rendement et Rapport sur les résultats ministériels de PCH de 2013-2014 à 2017-2018; Données de la Direction générale de la gestion financière de PCH

**Tableau 4 : Fonds opérationnels du PAM (crédit 1), y compris tous les programmes du patrimoine, 2013-2014 à 2017-2018 (en \$)**

| Exercice         | Salaire | RASE    | F ET E | RNVC  | Total     |
|------------------|---------|---------|--------|-------|-----------|
| <b>2013-2014</b> | 956 749 | 191 350 | 46 942 | 4 476 | 1 199 517 |
| <b>2014-2015</b> | 951 015 | 190 203 | 42 539 | 903   | 1 184 660 |
| <b>2015-2016</b> | 889 693 | 177 939 | 34 980 | 4 335 | 1 106 947 |
| <b>2016-2017</b> | 902 500 | 180 500 | 44 100 | 3 198 | 1 130 298 |
| <b>2017-2018</b> | 874 064 | 174 813 | 44 823 | 9 934 | 1 103 634 |

Source : Données financières du PAM

Note : les chiffres ne sont pas disponibles uniquement pour le PAM, car les agents, les gestionnaires et les directeurs de programme travaillent sur plusieurs programmes.

## 2.5. Résultats de l'évaluation précédente

L'évaluation précédente du programme a été effectuée en 2014-2015 et portait sur la période de 2008-2009 à 2012-2013. Trois recommandations ont été faites au sous-ministre adjoint du Secteur de la citoyenneté, du patrimoine et des régions :

1. 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.

2. Examiner les possibilités d'accroître l'efficacité du programme.
3. 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.<sup>24</sup>

Tous les produits livrables résultant de ces recommandations ont depuis été mis en œuvre, sauf la recommandation 2 qui exige l'intégration en ligne du processus de soumission des demandes.<sup>25</sup> Malheureusement, en raison de l'abandon du Projet de modernisation des subventions et contributions (PMSC), une initiative visant à appuyer le déplacement des demandes au programme vers un système en ligne, cette recommandation demeure en suspens. Il est prévu que le programme soit inclus dans le transfert du processus de soumission des demandes vers un portail en ligne planifié pour 2021-2022.

### 3. Approche et méthode

Cette évaluation a été effectuée par la DSÉ conformément aux exigences de la Politique sur les résultats du Secrétariat du Conseil du Trésor (2016). Plusieurs méthodes ont été utilisées pour recueillir des données quantitatives et qualitatives et trianguler des observations.

La haute direction de PCH a demandé que l'évaluation se déroule selon un calendrier accéléré — dans un délai de huit mois — pour respecter la date cible d'achèvement de mai 2020. Toutefois, la mise au point du rapport d'évaluation a été retardée en raison de la pandémie de la COVID-19.

#### 3.1. Portée, calendrier et contrôle de la qualité

L'évaluation a été menée conformément aux normes de la Politique sur les résultats de 2016 du Conseil du Trésor et a porté sur une période quinquennale, de 2013-2014 à 2017-2018.

Des entrevues d'établissement de la portée ont été menées auprès des représentants du programme afin de déterminer leurs besoins particuliers en matière d'information et d'affiner la portée de l'évaluation. À la suite de ces entrevues, l'évaluation a examiné deux sujets en particulier : l'initiative RE-ORG : Canada avec l'Institut canadien de conservation (ICC) et un processus utilisé par le programme pour allouer les budgets des S et C aux régions, appelé « répartition théorique ». L'équipe de l'évaluation a choisi la méthode de l'étude de cas pour examiner ces deux domaines, qui comprenaient un examen des documents et des données administratives et des entrevues avec des informateurs clés.

L'évaluation n'a pas examiné les deux autres programmes associés au « grand PAM » : Jeunesse Canada au travail — Patrimoine et le Programme de subventions pour les biens culturels mobiliers. En outre, étant donné que l'évaluation précédente a permis de comparer les programmes qui financent les musées dans d'autres pays, cette tâche n'a pas été répétée pour la présente évaluation. En raison des courts délais, un sondage auprès des non-demandeurs n'a pas été répété pour la présente évaluation.

L'évaluation a été effectuée à l'interne par des évaluateurs de la DSÉ. Le travail a été mené d'une manière conforme à la Politique sur les résultats (2016) et à la Directive sur les résultats (2016) du Secrétariat du Conseil du Trésor et a été exécuté de façon neutre et avec intégrité dans ses interactions avec les intervenants.

---

Les mesures d'assurance de la qualité suivantes ont été prises au cours de l'évaluation :

- La DSÉ a tenu une réunion d'introduction pour les représentants du PAM qui ont été les principales personnes-ressources tout au long de l'évaluation (« Évaluation 101 »), afin de fournir une compréhension claire de tous les aspects du processus d'évaluation.
- Diverses méthodes de collecte de données ont été conçues et mises en œuvre afin d'obtenir des informations provenant de sources multiples et ciblées de données primaires et secondaires, ce qui a permis de s'assurer que les résultats étaient fiables et défendables.
- Une approche systématique concernant la synthèse des données probantes pour chaque question d'évaluation a été utilisée.
- Le groupe de travail de l'évaluation et les pairs de la DSÉ ont examiné certains des produits livrables. Il convient de noter qu'en raison du confinement lié à la pandémie, le groupe de travail sur l'évaluation s'est réuni une fois au début du projet pour examiner le mandat, y compris les questions et la méthodologie d'évaluation, et ensuite pour présenter les conclusions préliminaires après le confinement.

### 3.2. Calibrage

Le calibrage désigne le processus d'ajustement de la façon dont les évaluations sont menées, en fonction d'un certain nombre de facteurs différents, afin de produire des évaluations de qualité de façon rentable et dans les délais établis. Selon l'évaluation particulière, le calibrage peut comporter des ajustements qui augmentent ou diminuent le niveau d'effort, la portée ou la profondeur de l'analyse nécessaires. Il permet à l'équipe de l'évaluation de valider les données d'un certain nombre de sources et d'accroître la légitimité des résultats de l'évaluation. Le calibrage peut aider à faire en sorte que les évaluations soient axées sur des questions particulières en fonction des risques et des besoins.

Étant donné que cette évaluation a été entreprise dans un délai raccourci, le calibrage était nécessaire dans les domaines suivants :

- Dans la mesure du possible, les sources de données existantes ont été utilisées pour fournir de l'information à l'appui de l'analyse des questions d'évaluation et, lorsque des lacunes ont été relevées, une collecte de données ciblée et supplémentaire a été entreprise ;
- Il y avait un nombre réduit de questions dans le domaine de la pertinence, étant donné que ce domaine a été examiné en profondeur par l'évaluation précédente ;
- Les éléments de preuve ont été choisis pour cibler des domaines de recherche précis. Par exemple, les entrevues auprès des informateurs clés visaient à aborder des enjeux et des questions d'évaluation spécifiques et étaient limitées en nombre ;
- Les demandeurs non financés et les non-demandeurs n'ont pas été sondés. Par conséquent, les associations de musées provinciales et territoriales (AMPT) ont été interrogées afin de recueillir les points de vue de leurs clients et de leurs membres ;
- La collecte de données pour les divers éléments de preuve a été combinée, dans la mesure du possible, pour des raisons d'efficacité (p. ex., des questions d'étude de cas ont été incluses dans

les entrevues avec des informateurs clés auprès de représentants des organisations associées à chaque étude de cas, de sorte qu'une seule entrevue a été menée avec la même personne au lieu de deux) ;

- Des éléments de preuve ont été choisis afin de recouper les questions et de valider les conclusions au cours du processus de triangulation ;
- La longueur du rapport final a été maintenue à moins de 50 pages.

### 3.3. Questions d'évaluation

D'après les consultations d'établissement de la portée et les recherches préliminaires, les questions abordées par la présente évaluation sont énumérées au tableau 5. Le cadre d'évaluation contient des précisions sur les indicateurs, les sources de données et les méthodes de collecte de données associées à ces questions (annexe A).

**Tableau 5 : Questions d'évaluations par question fondamentale**

| Questions fondamentales | Questions d'évaluation                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pertinence              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le PAM répond-il aux besoins actuels et changeants des musées et des établissements patrimoniaux de tailles diverses et aux besoins de leurs professionnels ?</li> <li>• Le PAM appuie-t-il les priorités gouvernementales comme la réconciliation, l'ACS Plus et les CLOSM ?</li> </ul> |
| Efficacité              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le PAM a-t-il atteint ses objectifs à court, moyen et long termes ?</li> <li>• Y a-t-il eu des résultats ou des défis imprévus à la suite des activités du PAM ?</li> </ul>                                                                                                              |
| Efficiencia             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le PAM a-t-il été mis en œuvre de façon efficiente ?</li> <li>• La répartition théorique du financement a-t-elle été efficace ?</li> <li>• Le cadre de mesure du rendement du PAM permet-il de rendre compte efficacement des résultats du programme ?</li> </ul>                        |
| Autre                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les leçons ou bonnes pratiques apprises des projets d'innovation du PAM? (l'initiative RE-ORG : Canada)</li> </ul>                                                                                                                                                          |

### 3.4. Méthodes de collecte de données

La méthodologie d'évaluation comprenait une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives de collecte de données et utilisait des sources primaires et secondaires d'information conçues pour aborder les enjeux et questions de l'évaluation. Les méthodes comprenaient les suivantes :

- Examen des données administratives et des dossiers du programme, y compris les données sur le rendement, les données du Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions (SGISC), les données financières (STAR-SAP) et les bases de données des programmes.

- Examen des documents pertinents du programme et du gouvernement du Canada, y compris les budgets, les discours du Trône, les présentations au Conseil du Trésor, les directives et les procédures, ainsi que les politiques et les lois pertinentes, et les résultats de la recherche interne de PCH.
- Entrevues avec le personnel de programme de PCH, les intervenants externes (y compris les AMPT) et les demandeurs financés.
- Deux études de cas axées sur l'initiative RE-ORG : Canada menée en partenariat avec l'ICC et l'approche du programme pour l'affectation des budgets des S et C aux régions.
- Une revue ciblée de la littérature pertinente, y compris les médias traditionnels et sociaux, en relation avec le contexte et l'environnement actuels des musées.

Ces méthodes sont décrites brièvement ci-dessous.

## **Examen des données administratives**

Le programme a fourni des feuilles de calcul en format Excel contenant des données sur le rendement couvrant la période d'évaluation. Ces rapports comprenaient une analyse du rendement du programme couvrant l'ensemble de la période de cinq ans. L'équipe de l'évaluation a reçu des données financières sur les dépenses des crédits 1 et 5 du personnel des finances de PCH et de la Direction de la gestion des ressources, et a recueilli d'autres données administratives, y compris des données sur le rendement regroupées par l'entremise du SGISC, en collaboration avec le Centre d'expertise. L'équipe a examiné des dossiers précis pour voir les rapports qui répondaient à des questions d'évaluation particulières. La méthodologie utilisée par le programme dans son analyse des données n'était pas disponible au moment de l'examen administratif, bien qu'elle ait été reçue par l'équipe de l'évaluation au moment de la rédaction du rapport.

## **Examen des documents**

L'équipe de l'évaluation a procédé à un examen des documents principalement pour les questions liées à la pertinence et à l'efficacité. Les documents comprenaient des documents et des énoncés de politique de programme, des présentations au Conseil du Trésor, des mémoires au Cabinet, des modalités, des lois connexes, ainsi que des recherches et des analyses entreprises par le programme, le ministère ou des organismes connexes, des présentations et des communications de sensibilisation, ainsi que des lignes directrices et des formulaires pour la soumission de demandes au programme. L'équipe a utilisé les résultats de la recherche des sondages de 2015 et 2017 sur les établissements du patrimoine ainsi que le rapport du programme sur deux groupes de discussion d'intervenants externes. L'objectif de la recherche du groupe de discussion était d'examiner dans quelle mesure le PAM répondait aux besoins de la communauté muséale. L'équipe a également examiné une analyse environnementale des défis de la communauté muséale réalisée par le programme à la suite d'une recommandation issue de l'évaluation précédente du PAM.

## **Revue de la littérature**

La littérature examinée comprenait des études externes, des articles, des éditoriaux d'opinion, des communiqués de presse et d'autres travaux, sur l'état du secteur des musées au Canada et sur la pertinence et le rendement du PAM. Le rapport de 2018 préparé par le Comité permanent du

---

patrimoine canadien de la Chambre des communes et qui portait sur l'état des musées du Canada a été une source d'information clé. Ce rapport contenait 15 recommandations, dont l'élargissement du PAM pour créer un financement plus durable et l'examen et la modernisation de la Politique nationale des musées. Le rapport était un document de base pour comprendre les défis et les enjeux actuels auxquels sont confrontés les musées de toutes tailles. Il a permis à l'équipe de l'évaluation de trianguler les constatations issues des entrevues d'informateurs clés réalisées auprès des clients du PAM et des AMPT. La bibliographie et les notes figurent respectivement à l'annexe D et à l'annexe E.

## **Entrevues avec les informateurs clés**

Des entrevues d'informateurs clés ont été menées auprès des demandeurs financés afin de saisir leurs perceptions et opinions au sujet du PAM. Des entrevues internes ont également été menées auprès du personnel national et régional du programme de PCH. Le calendrier accéléré pour cette évaluation n'a pas permis de mener un sondage auprès des demandeurs financés et non financés; par conséquent, des entrevues ont été menées auprès des AMPT et de l'association nationale. Les entrevues avec les AMPT ont fourni à l'équipe de l'évaluation des données sur le contexte actuel des petits et grands musées, des demandeurs non financés et des non-demandeurs et sur les besoins de la collectivité en général. Elles ont également donné un aperçu de toute variation régionale dans le contexte communautaire. Cette approche a été choisie afin de fournir une gamme de perceptions sur la mise en œuvre globale du programme et ses résultats, de permettre la triangulation des résultats entre les clients, le personnel et les AMPT et de permettre aux évaluateurs de mesurer tout écart ou toute amélioration de la mise en œuvre par rapport à la dernière période d'évaluation. Au total, l'équipe de l'évaluation a mené 41 entrevues avec des informateurs clés.

## **Étude de cas**

Des études de cas ont été menées afin d'examiner deux domaines de recherche particuliers jugés importants au moyen d'entrevues d'établissement de la portée avec les programmes. La première étude de cas a examiné l'initiative RE-ORG : Canada, qui découle d'un partenariat entre le PAM et ICC de PCH. Cette étude de cas a fourni aux évaluateurs de l'information sur la portée et l'incidence du PAM, en ce qui a trait à la gestion des collections et à la formation. La deuxième étude de cas a été associée à la décision du programme de changer la méthode de distribution des fonds en passant d'un système fondé sur la demande — toutes les recommandations des régions étant alors approuvées au niveau de l'administration centrale nationale — à une répartition régionale théorique par le Bureau national aux bureaux régionaux. Cette étude de cas a comparé l'efficacité des deux approches. Elle a permis à l'équipe de l'évaluation d'évaluer les tendances en matière d'efficacité, en utilisant l'analyse effectuée lors de l'évaluation précédente du PAM en 2015.

### 3.5. Contraintes, limitations et stratégies d'atténuation

Le tableau ci-dessous décrit les principaux défis auxquels a fait face cette évaluation et les stratégies d'atténuation qui en découlent.

**Tableau 6 : Limites de l'évaluation**

| Limite                                                                                                                              | Stratégie d'atténuation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Méthodes de collecte de données ciblées.                                                                                            | L'évaluation s'est appuyée sur un nombre ciblé d'éléments de preuve. Les méthodes de collecte de données ciblées peuvent limiter la quantité de preuves trouvées pour chaque question d'évaluation. La triangulation des données pour chaque question a aidé à s'assurer que les conclusions soient valides.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Les non-demandeurs et les demandeurs non financés n'ont pas été consultés.                                                          | Les perspectives exposées dans le présent rapport peuvent ne pas être représentatives de l'ensemble du secteur des musées. Toutefois, la tenue d'entrevues avec des AMPT dans le contexte du patrimoine canadien a contribué à atténuer cette limitation. Ces entrevues ont permis de recueillir des renseignements sur les problèmes auxquels sont confrontés les membres des musées, y compris les clients du PAM et les non-clients.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| La pandémie de COVID-19 a eu des répercussions sur l'accès de l'équipe d'évaluation au programme et au réseau de PCH.               | En raison de la pandémie de la COVID 19 et de l'obligation de travailler à domicile pour tous les travailleurs fédéraux, PCH a adopté son Plan de continuité des activités (PCA) afin de permettre aux services essentiels du ministère d'avoir accès au réseau et de permettre aux programmes d'offrir un financement d'urgence à leurs clients de programmes. L'équipe de l'évaluation n'a pas pu communiquer avec les programmes ou utiliser le réseau au cours de la période allant de la mi-mars 2020 à septembre 2020. L'équipe a continué de travailler sur l'évaluation, pour laquelle toutes les données avaient été recueillies, à l'exception des données relatives à la méthodologie du programme pour l'analyse des résultats de rendement. |
| Les répercussions de la COVID-19 sur le secteur des musées n'ont pas été examinées.                                                 | Étant donné que l'évaluation portait sur la période de 2013-2014 à 2017-2018, la pandémie de la COVID-19 est en dehors de la période d'examen. Toutefois, l'équipe de l'évaluation a travaillé avec des experts-conseils pour effectuer une analyse de l'environnement axée sur les répercussions de la COVID-19 sur le secteur des musées (annexe A).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Il n'a pas été possible de valider les données et la méthodologie d'analyse des données du programme avant la rédaction du rapport. | L'équipe de l'évaluation n'a pas eu accès à la méthodologie d'analyse détaillée des données utilisée par le programme pour son analyse du rendement quinquennale avant le confinement lié à la COVID-19. Bien que les données utilisées dans l'analyse aient été fournies, il n'a pas été possible de valider les données sans la méthodologie comme guide. Par conséquent, l'analyse s'appuie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

| Limite | Stratégie d'atténuation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        | sur les données que l'équipe de l'évaluation a recueillies auprès du SGISC (chiffres prévus), ainsi que sur les chiffres réels fournis par le programme au moyen de sa méthodologie. Les variations dans les chiffres n'ont aucune incidence sur l'analyse et les sources sont identifiées dans les tableaux et les figures pour plus de clarté et de contexte. |

## 4. Constatations

La présente section présente les constatations pour chaque enjeu ou question de l'évaluation. Un résumé des constatations pour chaque question d'évaluation est fourni au début de chaque sous-section.

### 4.1. Pertinence

#### Question d'évaluation 1.1. Le PAM répond-il aux besoins actuels et changeants des musées et des établissements du patrimoine de tailles diverses et aux besoins de leurs professionnels ?

Le PAM répond en partie aux besoins actuels et changeants des musées. Les musées canadiens font face à une variété de défis, y compris un financement insuffisant pour les opérations, un manque de capacité en ressources humaines pour le personnel rémunéré et bénévole, des problèmes associés à l'adoption de nouvelles technologies et à la numérisation des collections, et la nécessité de construire des ponts avec les communautés autochtones. L'enveloppe budgétaire limitée, l'orientation étroite et les critères d'admissibilité restrictifs du PAM pour les petits musées sont des facteurs qui influent sur la capacité du programme à répondre complètement aux besoins.

#### 4.1.1. Tendances et enjeux touchant les musées

Les musées et autres établissements patrimoniaux (centre d'archives, musées d'art, lieux historiques, etc.) sont essentiels à la préservation et au partage du patrimoine canadien, mais ils doivent répondre à de nombreuses demandes concurrentes avec des ressources limitées. Les musées et autres établissements patrimoniaux préservent plus de 70 millions d'artefacts canadiens et, en 2015, ils ont rendu ces objets et l'information connexe accessibles aux visiteurs par l'entremise d'environ 15 000 expositions permanentes et de plus de 3 600 expositions itinérantes.<sup>26</sup> Le nombre d'expositions en ligne a augmenté de façon spectaculaire au cours de la dernière décennie, atteignant plus de 3 600 en 2015.

La plupart des musées et des établissements patrimoniaux sont essentiellement de petite ou de moyenne taille. En fait, la plupart des musées comptent moins de dix employés et le nombre d'employés à temps partiel est supérieur à celui des employés à temps plein. Ces musées comptent beaucoup sur le personnel bénévole, qui est généralement plus nombreux que le personnel rémunéré. Ils dépendent aussi beaucoup du financement de divers niveaux de gouvernement et du soutien du secteur privé. Les subventions, les contributions et les dons représentent la majorité des recettes des musées et proviennent principalement du gouvernement, le reste provenant de donateurs privés.



---

Cinq questions centrales ont été mentionnées par la moitié ou plus des informateurs clés externes : les musées ne disposent pas d'un financement opérationnel suffisant; les possibilités et les défis associés à la technologie et à la numérisation; une variété de défis en matière de ressources humaines, y compris le maintien en poste du personnel bénévole et rémunéré; le fossé grandissant entre les grands et les petits musées; et la nécessité de construire des ponts avec les communautés autochtones.

Une majorité de représentants des musées ont déclaré que l'obtention d'un financement de fonctionnement suffisant est un défi majeur — une question également soulignée dans le rapport sur les musées de 2018 du Comité permanent du patrimoine canadien. De nombreux musées ont du mal à remplir leur mandat de base, manquent de capacité et des ressources nécessaires pour gérer leurs collections, entreprendre des tâches organisationnelles comme l'élaboration de politiques, organiser de nouvelles expositions et faire de la recherche.

De nombreux informateurs clés ont fait remarquer que les nouvelles technologies et la numérisation des collections jouent un rôle de plus en plus important pour répondre aux goûts changeants des consommateurs. Les visiteurs s'attendent à ce que la technologie joue un rôle dans leur expérience muséale. Si l'utilisation de la technologie peut permettre aux musées d'atteindre de nouveaux publics, très peu de musées ont numérisé leurs collections. Les musées sont confrontés au double défi de préserver leurs collections actuelles tout en tirant parti des technologies numériques.

Les questions de ressources humaines ont été soulevées par environ la moitié des informateurs clés externes et étaient un thème central du rapport sur l'état des musées du Comité permanent. Avec des budgets de fonctionnement limités, les musées réduisent le nombre de postes de conservation et de restauration pour permettre l'embauche de spécialistes en marketing, en collecte de fonds, en communications et médias sociaux, et en nouvelles technologies. Un défi majeur, particulièrement pour les musées de petite et moyenne taille, est de conserver du personnel professionnel, lequel est causé par des problèmes tels que le manque de sécurité d'emploi, les bas salaires et le manque d'avantages sociaux.

Attirer de jeunes professionnels pour travailler dans le secteur muséal est un défi particulier dans les collectivités rurales et éloignées. Le programme Jeunesse Canada au travail – Patrimoine joue un rôle important en permettant à de nombreux musées d'attirer des jeunes possédant une expertise unique. Bien que les musées comptent beaucoup sur les bénévoles, ces derniers représentent une main-d'œuvre vieillissante.

Le « fossé grandissant » entre les plus grands et les plus petits musées continue d'être une tendance importante relevée par l'évaluation précédente. Les grands musées ont généralement la capacité d'organiser des expositions à succès qui attirent un grand public et fournissent une source de revenus pour soutenir les opérations en cours. Les petits musées jouent un rôle important dans des centaines de communautés en représentant l'histoire et le patrimoine locaux d'une manière qui fortifie le tissu social. Les plus petits musées sont confrontés à plusieurs des mêmes problèmes que les grands établissements, mais bon nombre d'entre eux n'ont pas la capacité de présenter une demande de financement au PAM et à d'autres programmes gouvernementaux. De nombreux petits musées ne sont ouverts qu'en saison, emploient principalement des bénévoles ou sont principalement gérés par des bénévoles.

Enfin, les entrevues internes menées au sein de PCH ont permis de dégager bon nombre des mêmes tendances et des mêmes problèmes exprimés par les clients et les intervenants du PAM. En outre, ceux-ci ont souligné la nécessité de tenir compte de la priorité du gouvernement en matière de réconciliation avec les peuples autochtones et de permettre aux musées de construire des ponts entre les communautés autochtones et non autochtones.

#### 4.1.2. Mesure dans laquelle le PAM répond aux besoins des musées

Entre 2013-2014 et 2017-2018, le PAM a reçu en moyenne 181 demandes par année, dont 144 en moyenne ont été approuvées, pour un taux d'approbation de 80 % (tableau 7). Au cours de la période couverte par l'évaluation précédente (2010-2011 à 2012-2013), le nombre de demandes reçues et approuvées était légèrement inférieur : en moyenne, 162 demandes ont été reçues et 129 approuvées, et le taux d'approbation était le même (80 %).

Le nombre de demandes reçues chaque année est demeuré relativement stable au cours des cinq années, ce qui porte à croire que le programme est avantageux pour la communauté muséale. Si le programme n'avait pas été jugé utile, le volume des demandes aurait probablement diminué.

**Tableau 7 : Nombre de demandes financées et non financées, de 2012-2014 à 2017-2018**

| Exercice         | Nombre de demandes | Nombre de demandes approuvées | Nombre de demandes rejetées | % approuvées | % rejetées |
|------------------|--------------------|-------------------------------|-----------------------------|--------------|------------|
| <b>2013-2014</b> | 183                | 127                           | 56                          | 69           | 31         |
| <b>2014-2015</b> | 174                | 143                           | 31                          | 82           | 18         |
| <b>2015-2016</b> | 182                | 157                           | 25                          | 86           | 14         |
| <b>2016-2017</b> | 181                | 140                           | 41                          | 77           | 23         |
| <b>2017-2018</b> | 185                | 154                           | 31                          | 83           | 17         |
| <b>Total</b>     | <b>905</b>         | <b>721</b>                    | <b>184</b>                  | <b>80</b>    | <b>20</b>  |
| <b>Moyenne</b>   | <b>181</b>         | <b>144</b>                    | <b>37</b>                   | -            | -          |

Source : Données du SGISC

Au cours de la période de cinq ans, 20 % des demandes n'ont pas été approuvées, pour des raisons comme la faiblesse ou l'inadmissibilité des demandes, ou l'insuffisance des fonds du PAM.

Une analyse plus approfondie a révélé que le taux d'approbation était le plus élevé pour le volet Accès au patrimoine de la programmation (95 %), qui vise les grands musées. Le programme indique que les grands musées ont tendance à avoir une plus grande capacité, de sorte qu'ils présentent des demandes plus convaincantes.

Au cours des trois premières années (2013-2014 à 2015-2016), le ministre a rejeté 6 % des demandes, mais n'en a rejeté aucune au cours des deux autres années (2016-2017 et 2017-2018). En 2016-2017, le programme a reçu des pouvoirs délégués, ce qui a permis aux directeurs généraux des bureaux régionaux d'approuver des projets d'une valeur maximale de 75 000 \$.

---

Les musées plus petits sont moins susceptibles d'être financés, en raison des critères d'admissibilité (par exemple, ils doivent être ouverts au public toute l'année et employer au moins un travailleur rémunéré à temps plein) ou d'une incapacité de présenter une demande (c'est-à-dire, présenter une demande est trop complexe, trop coûteux ou prend trop de temps).

Le financement du PAM a été attribué à une moyenne de 114 établissements par année au cours de la période d'évaluation quinquennale (2013-2014 à 2017-2018). Au cours d'une année donnée, le financement du PAM fournit un soutien à environ 4 % des plus de 2 700 musées et établissements patrimoniaux du Canada. Toutefois, compte tenu des critères d'admissibilité du programme, on estime qu'environ 800 des 2 700 musées et établissements patrimoniaux sont admissibles au financement.

Au cours des cinq années, 59 % des nouveaux projets approuvés provenaient des régions de l'Ontario et du Québec. Le volet Gestion des collections et le Fonds des expositions itinérantes représentaient 71 % de tous les nouveaux projets approuvés.<sup>27</sup> Les projets financés par ces deux volets sont de taille plus réduite, mais les obstacles à l'entrée sont aussi importants que ceux du volet Accès au patrimoine.

Au cours des dernières années, PCH a apporté des changements au PAM afin de s'assurer que le programme demeure pertinent dans le domaine du patrimoine culturel. Notamment, les modalités et les conditions du PAM ont été mises à jour afin de mieux tenir compte des besoins et des enjeux auxquels le secteur des musées fait face au Canada. Le PAM a formé un partenariat avec l'ICC pour soutenir l'initiative RE-ORG : Canada visant à résoudre les problèmes importants de stockage auxquels sont confrontés les musées. Le PAM a également accordé des fonds à l'Association des musées canadiens pour appuyer la réconciliation avec les peuples autochtones.

Alors que la plupart des informateurs clés ont indiqué que le PAM correspond à certains des besoins du secteur muséal, environ la moitié des informateurs clés ont cerné des problèmes fondamentaux, en particulier :

- Les petits musées et les musées éloignés ne présentent pas de demande ou ne sont pas admissibles à présenter une demande – Les répondants ont fait remarquer que les critères d'admissibilité du PAM sont trop restrictifs, que les petits musées manquent de ressources pouvant être consacrées aux processus de demande et qu'ils ont l'impression que le PAM vise les grands musées. Il est difficile pour les petits musées de trouver des fonds de contrepartie, et il n'y a pas de volet de renforcement des capacités pour les petits musées.
- L'approche étroite du PAM ne couvre pas de nombreux besoins essentiels des musées – De nombreux exemples ont été fournis de besoins qui ne sont pas couverts par le PAM, notamment la numérisation, le financement opérationnel et la viabilité continue des musées, l'engagement avec de nouvelles communautés, la gestion des bénévoles, la planification de la relève et le perfectionnement, la gouvernance, la restructuration de l'organisation et de la gestion, les soins des collections et les projets collaboratifs régionaux. Remarque : le programme a confirmé que bon nombre de ces domaines sont financés, mais il semble que le sujet soit peu connu par les clients financés.

L'étude de cas sur l'initiative RE-ORG : du Canada a révélé que celle-ci répondait aux besoins des secteurs du musée en matière d'entreposage des collections et qu'elle offrait une formation au personnel. Toutefois, le niveau de soutien financier du PAM était très limité (10 000 \$ par année). Les

frais de transport et d'hébergement engagés par les participants n'étaient pas couverts, ce qui aurait pu décourager certains établissements à participer. L'initiative RE-ORG : Canada a été un projet ponctuel qui a offert un cycle de formation dans chaque région et qui n'est plus en vigueur.

Les informateurs clés ont indiqué que le PAM a une incidence importante sur les musées, même avec des soutiens financiers limités, qui n'ont pas changé depuis de nombreuses années. Au cours de la période d'évaluation quinquennale, le financement de projet du PAM représentait 12 % du budget total des établissements.

**Question d'évaluation 1.2. Le PAM appuie-t-il des priorités gouvernementales comme la réconciliation, l'ACS Plus et les communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM) ?**

Le PAM appuie les priorités du gouvernement en matière de réconciliation, d'ACS Plus et de CLOSM. Depuis 1990, le PAM administre un volet Patrimoine autochtone et, à la suite du rapport de 2015 de la Commission de vérité et réconciliation du Canada, il a accru sa souplesse et ses limites de financement pour ce volet. Le programme a également fourni du financement à l'Association des musées canadiens pour qu'elle procède à un examen national des politiques et des pratiques exemplaires des musées et formule des recommandations en vue de l'inclusion et de la représentation des communautés autochtones au sein des musées. Le programme finance des projets entrepris par des musées situés dans les CLOSM et les expositions financées présentent un contenu bilingue. Bien qu'il existe des preuves que le ministère ait pris un engagement envers l'ACS Plus, il n'est pas possible d'évaluer dans quelle mesure le PAM et les projets financés desservent divers groupes prioritaires. Les données sur le rendement concernant ces priorités ne sont pas disponibles dans le SGISC, et le programme fait uniquement rapport de la réconciliation et des CLOSM.

Le PAM soutient depuis longtemps la préservation du Patrimoine autochtone et son accès. La Politique des musées de 1990 comprenait l'engagement de développer, préserver, protéger et gérer les collections autochtones et d'offrir un perfectionnement professionnel au personnel autochtone des musées.<sup>28</sup> Depuis ce temps, le PAM a un volet, Patrimoine autochtone, dédié à cette fin.

Le PAM a également répondu aux engagements du gouvernement en matière de réconciliation découlant du rapport de 2015 de la Commission de vérité et réconciliation. Le PAM a accru sa souplesse et les limites de financement pour les demandeurs du volet Patrimoine autochtone. Au total, 82 projets ont été approuvés dans le cadre de ce volet au cours de la période d'évaluation quinquennale. En outre, les expositions financées par le volet Accès au patrimoine et le sous-volet Fonds des expositions itinérantes, y compris les projets d'emprunt d'artefacts, peuvent être liées au patrimoine autochtone. Au total, 151 projets relatifs au patrimoine autochtone ont été réalisés au cours des cinq années.

En outre, le programme a transféré des fonds à l'AMC conformément à l'Appel à l'action no 67 de la Commission de vérité et réconciliation qui demandait un examen national des politiques et pratiques exemplaires des musées par l'AMC en collaboration avec les peuples autochtones, afin de déterminer le degré de conformité avec la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones et de formuler des recommandations connexes. En 2018, l'AMC a mis sur pied un Conseil de la réconciliation pour examiner cette question.

Il y a aussi des preuves que le programme appuie les CLOSM. Les engagements pris par le Groupe du patrimoine de PCH en vertu de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles* visent à assurer l'établissement et le maintien de liens solides avec les CLOSM; y compris que ces communautés continuent d'être des clients réguliers et d'avoir accès aux programmes et services du Groupe du patrimoine (y compris le PAM) dans la langue de leur choix.

L'examen des documents et les entrevues avec les informateurs clés de PCH ont révélé que le PAM respecte ces engagements de plusieurs façons. Notamment par les moyens suivants : des consultations continues entre les bureaux régionaux et les établissements situés au sein des CLOSM; des contributions aux projets du PAM entrepris par les musées situés dans les CLOSM; et des expositions itinérantes s'arrêtant dans des musées situés dans les CLOSM. De plus, le programme finance des projets qui favorisent la pleine reconnaissance et l'utilisation du français et de l'anglais, y compris au moyen d'expositions et de documents de programmation bilingues.

Il existe des preuves que PCH s'est également engagé à faire en sorte que l'ACS Plus soit intégrée dans ses processus décisionnels. Le ministère a créé un Centre de responsabilité de l'ACS Plus, situé au sein du Secteur de la politique stratégique et des affaires internationales, et une communauté de pratique, représentée par toutes les parties de l'organisation. Toutefois, au moyen d'entrevues, le programme a indiqué avoir du mal à cibler les groupes de minorités visibles. En outre, aucune priorité spécifique n'est définie dans les lignes directrices du PAM.

Enfin, l'examen des données administratives n'a pas permis de déterminer le nombre de groupes prioritaires atteints par les projets financés par le PAM, à l'exception des demandeurs autochtones et des projets des CLOSM. Le programme n'établit pas d'objectifs annuels liés au financement de projets au sein des CLOSM, qui ciblent les minorités visibles ou les communautés de l'ACS Plus. Il ne fait pas état de la portée ou de l'incidence du programme sur les minorités visibles ou d'autres groupes de l'ACS Plus.

## 4.2. Efficacité

La présente section expose les principales conclusions et constatations de l'évaluation liées à l'efficacité du programme, organisées selon les résultats immédiats, intermédiaires et finaux présentés dans le modèle logique du PAM.

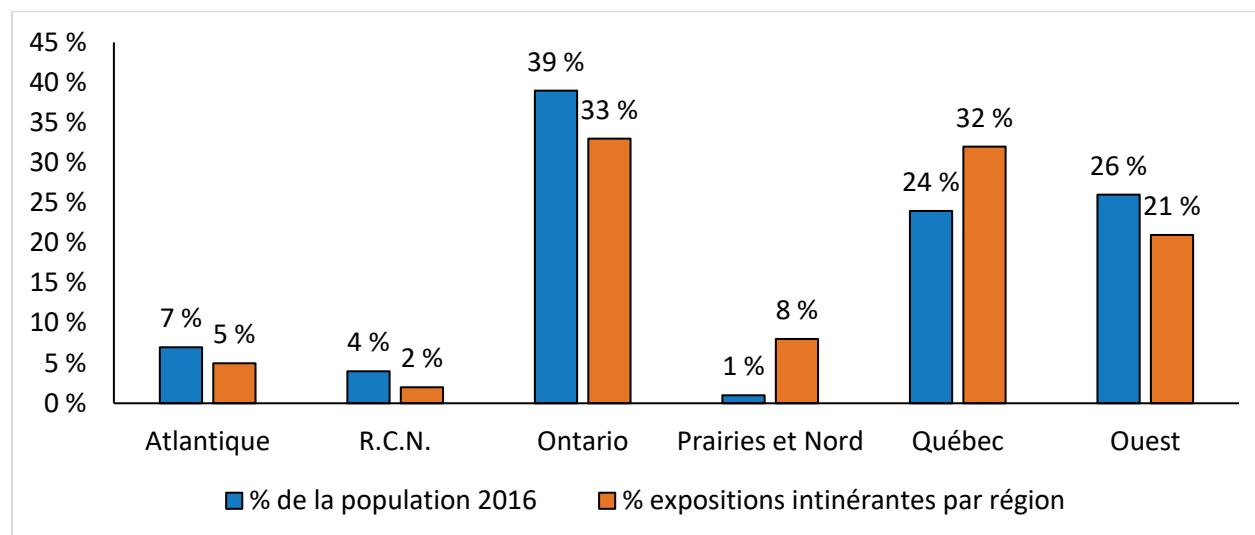
### Question d'évaluation 2.1. Résultat immédiat — Des expositions itinérantes sont produites

Au total, 269 projets de production et/ou de présentation d'expositions itinérantes ont été approuvés pour le financement du PAM au cours de la période d'évaluation quinquennale. Le nombre de projets financés dans chaque région était à peu près proportionnel à la répartition de la population canadienne.

Le PAM a soutenu un grand nombre d'expositions itinérantes pendant la période quinquennale couverte par l'évaluation (2013-2014 à 2017-2018). Au total, 269 projets de production et/ou de présentation d'expositions itinérantes ont été approuvés au cours de cette période, tant par le volet Accès au patrimoine que par le volet Patrimoine autochtone.

Comme le démontre la figure 2, le nombre de projets financés dans chaque région était à peu près proportionnel à la répartition de la population canadienne. Par exemple, 65 % des expositions itinérantes ont été financées en Ontario et au Québec et ces deux provinces représentent environ 60 % de la population canadienne (2016).

**Figure 2 : Nombre d'expositions itinérantes par rapport à la répartition de la population, 2013-2014 à 2017-2018**



Source : Analyse du rendement du programme du PAM de 2013-2014 à 2017-2018

Selon les évaluations antérieures du PAM, le financement était essentiel pour ces projets, ce qui a été confirmé par la présente évaluation dans le cadre des entrevues avec les intervenants clés. En l'absence de financement du PAM, pratiquement toutes les expositions financées n'auraient pas été produites du tout ou auraient été réalisées, mais leur taille ou leur portée aurait été réduite ou elles auraient été retardées.

#### **Question d'évaluation 2.2. Réalisation d'un résultat immédiat — Des projets visant à améliorer la préservation et la mise en valeur du Patrimoine autochtone sont mis en œuvre**

Le volet Patrimoine autochtone du PAM a contribué à améliorer la préservation et la mise en valeur du patrimoine autochtone. Au cours de la période de cinq ans, le programme a approuvé 82 projets de rapatriement d'objets culturels, d'établissement de liens avec les communautés autochtones et de sensibilisation et de compréhension du Patrimoine autochtone du Canada. Plusieurs questions ont été soulevées au sujet de ce volet du programme, notamment le fait qu'il ne semble pas bien connu dans les communautés autochtones, qu'il y a tant de besoins non satisfaits dans ce secteur et que bon nombre de ces besoins ne seraient pas admissibles au financement du PAM. Une meilleure communication avec les communautés autochtones afin de mieux comprendre leurs besoins a également été mentionnée.

Au total, 151 projets portant sur le Patrimoine autochtone ont été réalisés au cours de la période de cinq ans, dans tous les volets du PAM. La plupart des projets (58 %) ont été financés par le volet

Patrimoine autochtone, 27 % par le Fonds des expositions itinérantes et 11 % par l'entremise du volet Accès au patrimoine. Il y a eu moins de projets soutenus par les volets Gestion des collections (3 %) et Emprunt d'artefacts (1 %).

Le volet Patrimoine autochtone du PAM appuie la préservation du Patrimoine autochtone et l'accès à celui-ci. Comme le montre le tableau 8, ce volet a reçu un total de 119 demandes de financement au cours de la période d'évaluation quinquennale, dont 82 ont été approuvées (69 %). Ce taux d'approbation était inférieur à celui du PAM dans son ensemble.

**Tableau 8 : Nombre de projets financés par le volet Patrimoine autochtone**

| Exercice         | Demandes   | Approbations | % approuvées pour le PA | % approuvées pour le PAM |
|------------------|------------|--------------|-------------------------|--------------------------|
| <b>2013-2014</b> | 31         | 20           | 64                      | 69                       |
| <b>2014-2015</b> | 19         | 14           | 74                      | 82                       |
| <b>2015-2016</b> | 22         | 17           | 77                      | 86                       |
| <b>2016-2017</b> | 25         | 16           | 64                      | 77                       |
| <b>2017-2018</b> | 22         | 15           | 68                      | 83                       |
| <b>Total</b>     | <b>119</b> | <b>82</b>    | <b>69</b>               | <b>80</b>                |

Source : Données du SGISC

Il convient de noter que le volet Accès au patrimoine appuie également des projets qui ont trait au Patrimoine autochtone, ainsi que le volet Emprunt d'artefacts, un sous-volet du Fonds des expositions itinérantes. Les établissements non autochtones peuvent également préserver leurs objets culturels et collections autochtones dans le cadre du volet Gestion des collections.

La plupart des informateurs clés (principalement au sein de PCH) ont indiqué que le volet Patrimoine autochtone finance des projets intéressants ayant des répercussions positives. Ces projets ont permis de rapatrier des objets culturels, d'établir des liens avec les communautés autochtones et de sensibiliser et mieux faire connaître le Patrimoine autochtone du Canada. Plusieurs projets menés à bien ont permis de transférer les compétences culturelles des Aînés aux jeunes. Des stages ont également été offerts aux jeunes autochtones. Le programme a permis une collaboration avec les mêmes partenaires pendant de nombreuses années, ce qui est un avantage important.

Toutefois, l'évaluation identifie les domaines où il faudrait améliorer les résultats des programmes liés au Patrimoine autochtone, compte tenu en particulier de l'importance des engagements du gouvernement à l'égard de la réconciliation. De nombreux informateurs clés externes (non autochtones) étaient préoccupés par l'augmentation de la communication avec les communautés autochtones. La revue de la littérature a confirmé cette affirmation et a aussi révélé que les musées ne savaient pas comment appuyer la réconciliation et le rapatriement. Plusieurs informateurs clés ont indiqué que le volet Patrimoine autochtone n'est pas bien connu, et des suggestions ont été faites pour accroître le niveau de communication avec les communautés autochtones afin de mieux comprendre leurs besoins.

Certains informateurs clés ont suggéré que le programme fasse mieux la promotion de la façon dont il peut appuyer la traduction de documents dans la langue crie et dans d'autres langues autochtones. Bien que la traduction dans les langues autochtones soit déjà permise en vertu des lignes directrices actuelles, les lignes directrices sur l'admissibilité ne sont pas bien connues de certains demandeurs potentiels. D'autres ont déclaré qu'il fallait élargir ce volet et accroître le niveau de financement, compte tenu des nombreux besoins non satisfaits des organisations autochtones, comme le besoin de nouvelles infrastructures. Une autre suggestion était de permettre aux petites communautés, en plus des organisations autochtones, de demander du financement, afin qu'elles puissent élaborer des projets qui leur permettent de mieux comprendre le monde qui les entoure.

**Question d'évaluation 2.3. Résultat immédiat — Des possibilités sont créées pour les établissements patrimoniaux et les travailleurs afin d'améliorer leurs connaissances, leurs compétences et leurs pratiques professionnelles**

Le financement du PAM a permis de créer près de 1 000 occasions de formation de qualité pour les professionnels du secteur muséal canadien afin d'améliorer les connaissances et les pratiques professionnelles. Le financement relatif au perfectionnement professionnel, aux compétences et aux pratiques est assuré principalement par le volet Gestion des collections et, dans une moindre mesure, par le volet Patrimoine autochtone et l'Accord Canada-France. L'initiative RE-ORG : Canada avec l'Institut canadien de conservation a aidé plusieurs musées à améliorer leurs pratiques d'entreposage.

Les activités du PAM ont contribué à développer les connaissances, les compétences et les pratiques professionnelles des établissements et des travailleurs du patrimoine. Au cours de la période d'évaluation quinquennale, 969 possibilités ont été offertes pour améliorer les connaissances, les compétences et les pratiques professionnelles (tableau 9). Les projets ont permis d'appuyer une série d'ateliers en personne et de webinaires, ainsi que des outils écrits. Le niveau d'activité de perfectionnement professionnel a atteint un sommet en 2015-2016 et a diminué au cours des deux années suivantes.

Il y a eu 763 possibilités offertes dans le cadre de projets du volet Gestion des collections et 79 occasions offertes dans le cadre de projets du volet Patrimoine autochtone. De plus, 127 possibilités ont été offertes dans le cadre de projets financés par l'Accord Canada-France, qui ont contribué au partage des connaissances et des compétences entre les établissements du Canada et de la France. Les projets sont financés principalement par le volet Gestion des collections, qui finance des projets conçus pour créer des occasions d'apprentissage et améliorer la gestion des collections. Le volet Gestion des collections finance deux types de projets : ceux qui visent directement à améliorer le soin et la gestion des collections et ceux qui visent à améliorer les connaissances, les compétences et les pratiques professionnelles des travailleurs et des établissements.



**Tableau 9 : Nombre de projets qui ont permis d’améliorer les connaissances, les compétences et les pratiques professionnelles, par volet, de 2013-2014 à 2017-2018**

| Exercice         | GdC        | PA        | Accord Canada-France | Total      |
|------------------|------------|-----------|----------------------|------------|
| <b>2013-2014</b> | 145        | 43        | 2                    | 190        |
| <b>2014-2015</b> | 141        | 1         | 69                   | 211        |
| <b>2015-2016</b> | 234        | 25        | 20                   | 279        |
| <b>2016-2017</b> | 140        | 6         | 22                   | 168        |
| <b>2017-2018</b> | 103        | 4         | 14                   | 121        |
| <b>Total</b>     | <b>763</b> | <b>79</b> | <b>127</b>           | <b>969</b> |

Source : Analyse du rendement du programme du PAM de 2013-2014 à 2017-2018

Le PAM s’est également associé à l’Institut canadien de conservation (ICC) pour élaborer et mettre en œuvre RE-ORG : Canada, une initiative de formation sur la réorganisation de l’entreposage qui a aidé les musées à résoudre leurs problèmes d’entreposage et à inspirer la prochaine génération de leaders dans l’organisation de l’entreposage. Cette initiative a permis de relever le principal défi de l’entreposage auquel sont confrontés les musées du Canada et du monde entier. Lorsque l’entreposage des musées est très désorganisé, les collections ne sont plus accessibles, ce qui limite le bénéfice que peut en tirer le public. Au cours de la période d’évaluation, un total de 12 projets de l’initiative RE-ORG : Canada ont été réalisés par l’ICC.

Plusieurs observations ont été faites par des informateurs clés :

- Le niveau de financement ne couvre pas tous les besoins en formation et limite le nombre d’employés de chaque établissement qui peuvent y participer.
- Certains ont déclaré que la formation était accessible, d’autres ont fait remarquer que la distance géographique la rendait moins accessible pour certains. La disponibilité croissante de l’apprentissage à distance contribue à relever ce défi d’accessibilité.
- Bien qu’il existe une perception selon laquelle la formation se limite à la gestion des collections, les musées ont besoin de formation dans d’autres domaines, notamment le marketing, les commandites et la numérisation. Les responsables du programme ont fait remarquer qu’à un moment donné, le PAM avait un volet Développement organisationnel qui appuyait la formation dans des domaines autres que la gestion des collections.

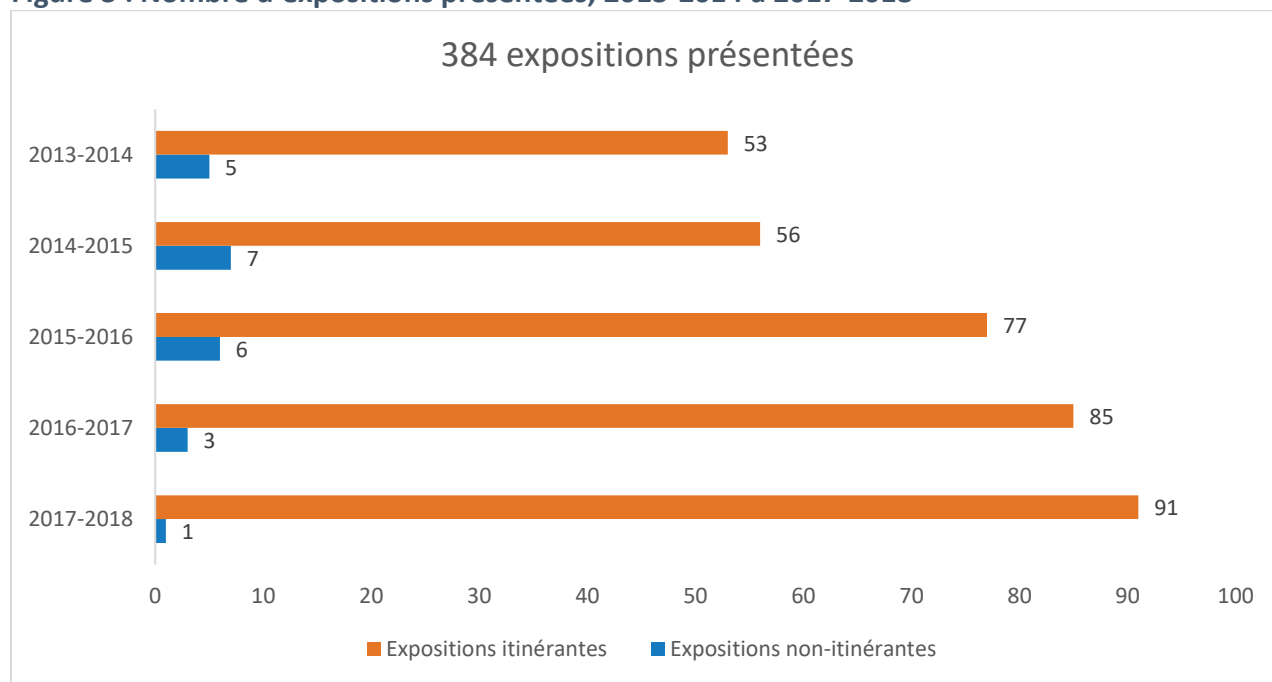
#### Question d'évaluation 2.4. Réalisation du résultat intermédiaire — Des expositions patrimoniales et d'autres produits et activités de la programmation publique sont présentés au public

Le PAM a financé un total de 384 expositions patrimoniales au cours des cinq années, dont la plupart étaient itinérantes plutôt que non itinérantes. Ces expositions étaient accompagnées de produits et d'activités de programmation publique connexes. Au total, 719 lieux ont accueilli des expositions, dont 60 % en Ontario et au Québec. Plus de 6,6 millions de visiteurs ont assisté à ces expositions au cours des cinq années, soit une moyenne de plus de 1,33 million de visiteurs par année. Plus de 6 500 activités de programmation publique et plus de 1 700 produits de programmation publique ont été produits au cours des cinq années.

Le PAM a appuyé la présentation d'un grand nombre d'expositions patrimoniales et d'autres produits et activités de programmation publique connexes au cours des cinq années. Il s'agissait surtout d'expositions itinérantes produites ou empruntées grâce au financement des volets Accès au patrimoine, Fonds des expositions itinérantes et Patrimoine autochtone.

Comme le montre la figure 3 384 expositions ont été présentées au public grâce au financement du PAM au cours des cinq années, soit une moyenne de 77 par année. Le volume des expositions a augmenté par rapport à la période examinée par l'évaluation précédente (2010-2011 à 2012-2013), où 51 expositions ont été présentées annuellement en moyenne.

**Figure 3 : Nombre d'expositions présentées, 2013-2014 à 2017-2018**



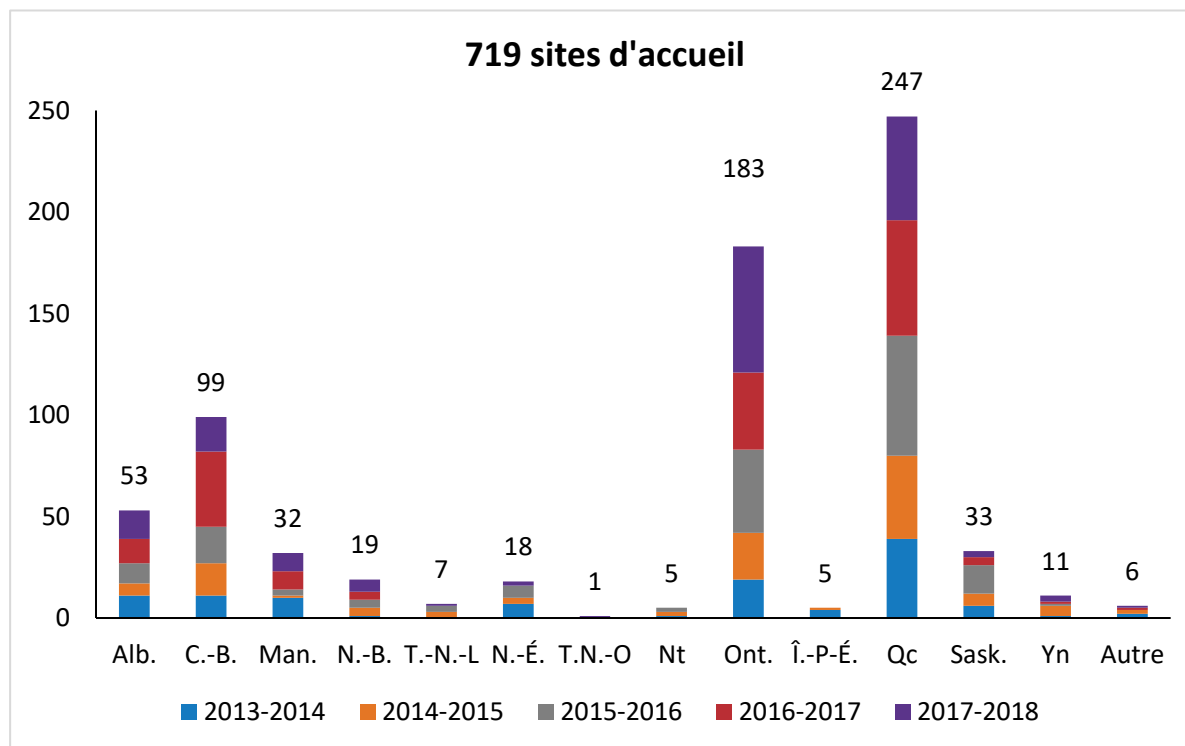
Source : Analyse du rendement du programme du PAM de 2013-2014 à 2017-2018

En outre, plus de 6 500 activités de la programmation publique et plus de 1 700 produits de la programmation publique ont été produits au cours des cinq années pour accompagner des expositions

ou offrir un accès public aux collections. Les activités de la programmation publique comprennent des conférences, des visites guidées spéciales, des programmes éducatifs et des activités en ligne. Les produits de la programmation publique comprennent des présentations multimédias, des expositions interactives, des reproductions d'objets et des aides à la visite autoguidée.

Les expositions ont été accueillies par un grand nombre de sites partout au Canada. Au total, 719 sites ont accueilli des expositions au cours des cinq années, bien que cette figure comprenne certains projets financés dont les expositions se sont tenues au même endroit (figure 4). L'Ontario et le Québec représentaient la majorité des sites (60 %), suivis de la Colombie-Britannique (14 %) et de l'Alberta (7 %). Quelques expositions se sont déroulées à l'extérieur du Canada, principalement aux États-Unis. La concentration des sites dans le centre du Canada s'explique par la présence de nombreux musées de plus grande taille, qui ont les ressources nécessaires pour présenter des demandes au PAM et planifier et présenter des expositions itinérantes.

**Figure 4 : Nombre de sites d'accueil au cours de la période au Canada, par province ou territoire**



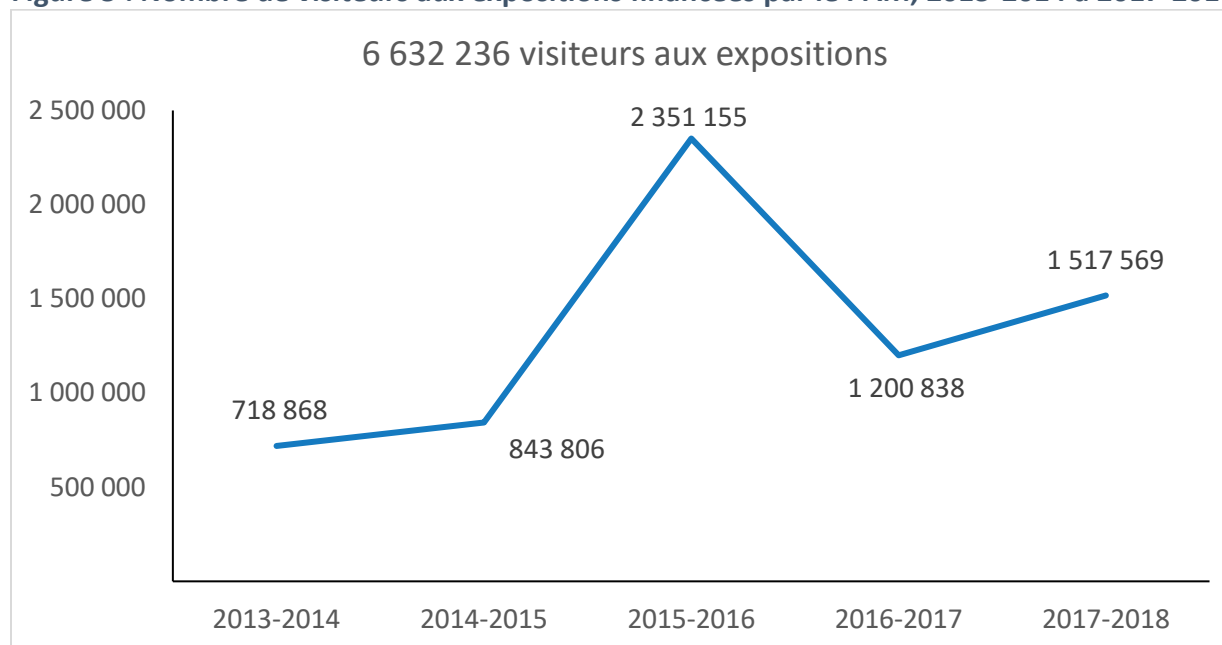
Source : Analyse du rendement du programme du PAM de 2013-2014 à 2017-2018

Les expositions et les produits et activités de la programmation publique connexes financés par le PAM ont été vus ou appréciés par des millions de Canadiens. Au cours de la période d'évaluation, l'examen des données administratives a révélé que plus de 6,6 millions (6 632 236) visiteurs ont participé à des expositions financées par le PAM partout au Canada (figure 5), soit une moyenne de 1,33 million de visiteurs par année. Le nombre de visiteurs a atteint un sommet en 2015-2016, ce qui peut être dû aux activités antérieures à Canada 150. Le nombre de visiteurs a augmenté par rapport à la période

examinée par l'évaluation précédente (2010-2011 à 2012-2013), alors qu'un peu plus d'un million de visiteurs ont assisté à des expositions financées par le PAM et à d'autres produits et activités de la programmation publique.

La plupart des informateurs clés ont déclaré que le financement du PAM a contribué à accroître la fréquentation des visiteurs dans leurs établissements. Certains ont également indiqué que le financement du PAM les a aidés à présenter des expositions de haute qualité et/ou d'envergure dans leur organisation, à faire connaître leur prestige et à sensibiliser la région à leur organisation et à avoir une plus longue période pour développer leurs collections.

**Figure 5 : Nombre de visiteurs aux expositions financées par le PAM, 2013-2014 à 2017-2018**



Source : Analyse du rendement du programme du PAM de 2013-2014 à 2017-2018

#### **Question d'évaluation 2.5. Réalisation d'un résultat à moyen terme — Les objets et collections patrimoniaux sont mieux gérés et préservés**

Le financement du PAM a eu une incidence considérable sur l'amélioration de la gestion des collections et de la préservation des objets en général. Les projets ont été financés par les volets Gestion des collections et Patrimoine autochtone. Le financement du PAM pour la capacité de formation et de perfectionnement professionnel a eu une incidence indirecte sur ce même objectif. Environ 1,5 million d'objets ont été gérés ou préservés dans le cadre des volets Gestion des collections et Patrimoine autochtone au cours des cinq années, ce qui représente un total de 86 projets visant à améliorer la gestion des collections et objets patrimoniaux et de 141 projets visant à améliorer la préservation des collections et objets patrimoniaux ayant été approuvés. Dans leurs rapports finaux de projet, pratiquement tous les clients ont signalé au moins une certaine amélioration dans la gestion et la préservation des collections et objets patrimoniaux, et environ un tiers ont signalé des améliorations substantielles.

Certains informateurs clés ont fait remarquer que le financement du PAM visant la capacité de perfectionnement professionnel, par exemple par l'entremise de l'initiative RE-ORG : Canada a indirectement contribué à l'atteinte de ce résultat.

Dans leurs rapports finaux sur le programme, les clients ont fait état de l'amélioration de leur établissement en ce qui a trait à cinq aspects de la gestion ou de la préservation du patrimoine, selon le type de projet. Au cours des cinq années, un peu plus de la moitié (55 %) des clients ont indiqué que la correction des documents constituait le principal aspect de l'amélioration de la gestion du patrimoine, suivie des bases de données (49 %), de la numérisation et de la mise à disposition d'objets sur le Web (46 %) et du catalogage (39 %). En ce qui concerne les projets de préservation, la principale amélioration a été les espaces d'entreposage (59 % des clients), suivis des rayonnages (55 %), des matériaux de conservation (53 %), du contrôle du climat (48 %) et de la sécurité (25 %).

On a également demandé aux clients d'indiquer l'état de l'établissement avant et après la réalisation de chaque projet, à l'aide d'une échelle de cinq points (aucun, mauvais, moyen, bon et très bon). Pour ce qui est de la gestion des objets patrimoniaux et des projets de collection, 95 % des clients ont fait état d'au moins une certaine amélioration, 34 % d'entre eux ayant indiqué une grande amélioration de trois ou quatre niveaux.

Certains informateurs clés ont déclaré qu'il serait utile que le PAM puisse financer d'autres besoins importants des musées, notamment en matière de recherche, de numérisation des collections et de soutien aux exigences de conservation et d'intervention spécialisées.

#### **Question d'évaluation 2.6. Résultat intermédiaire — Les institutions et les travailleurs dans le secteur patrimonial ont amélioré leurs connaissances, compétences et pratiques professionnelles**

Au cours des cinq années, plus de 9 000 travailleurs du patrimoine provenant d'un peu plus de 3 000 établissements ont participé à des centaines d'activités de perfectionnement professionnel financées par le PAM. Les sondages menés après ces activités ont révélé que les trois quarts (76 %) de ces travailleurs ont indiqué que leur niveau de connaissances, de compétences et de pratiques professionnelles s'était amélioré.

Comme mentionné plus haut, le financement du PAM a permis d'offrir des centaines de possibilités de perfectionnement professionnel au cours des cinq années, notamment au moyen d'ateliers, de webinaires et d'outils écrits. Les données administratives du programme indiquent que plus de neuf mille (9 039) professionnels de plus de trois mille (3 055) établissements ont profité de ces occasions.

Des preuves indiquent que la formation a conduit à une amélioration des connaissances, des compétences et des pratiques. Dans les sondages administrés aux travailleurs du patrimoine, on leur demande de faire état de leur niveau de connaissances, de compétences et de pratiques avant et après avoir participé à chaque activité de perfectionnement professionnel, en utilisant une échelle de cinq points. Plus de 5 000 travailleurs ont répondu à ce sondage au cours des cinq années, et les trois quarts (76 %) des travailleurs ont signalé des améliorations d'au moins un niveau en raison des activités. Environ 1 participant sur 5 (22 %) a déclaré une amélioration de 2 niveaux, tandis que 1 participant sur 10 (11 %) a indiqué une amélioration de 3 ou 4 niveaux.

Les informateurs clés ont confirmé que les activités de perfectionnement professionnel ont une incidence positive sur leurs connaissances, leurs compétences et leurs pratiques. L'initiative RE-ORG : Canada et, dans une moindre mesure, l'Accord Canada-France ont été mentionnés en termes positifs. Les activités de perfectionnement professionnel financées ont l'avantage supplémentaire d'aider les participants à former des réseaux et des partenariats.

Quelques observations communes des informateurs clés :

- Le niveau de financement du PAM ne couvre pas tous les besoins en formation et limite également le nombre d'employés d'un même établissement qui peuvent participer à une activité particulière.
- Bien que certains informateurs clés aient indiqué que les activités de perfectionnement professionnel leur étaient accessibles, d'autres ont déclaré que les coûts élevés et la distance géographique rendaient ces activités moins accessibles à d'autres.
- L'émergence de possibilités d'apprentissage à distance a partiellement permis de relever le défi de l'accessibilité, mais la connectivité Internet reste un défi.
- Le contenu de la formation est perçu par les clients comme étant limité à la gestion des collections, bien que le programme finance d'autres activités. Les commentaires des clients ont indiqué qu'il serait utile d'élargir le contenu pour y inclure d'autres activités de gestion de musées, comme le marketing, les commandites, la numérisation, etc.

#### **Question d'évaluation 2.7. Résultat à long terme — Le patrimoine canadien est accessible aux Canadiens au fil du temps**

Au cours de la période d'évaluation, le PAM a continué de contribuer à l'atteinte du résultat final du programme, à savoir rendre le patrimoine canadien accessible au public canadien.

Le PAM contribue à rendre le patrimoine canadien accessible aux Canadiens et Canadiennes. Comme il est indiqué dans les pages précédentes, l'examen des données administratives du programme montre que des expositions et d'autres activités et produits de programmation publique financés par le PAM ont atteint des millions de Canadiens. On estime à 1,33 million le nombre moyen de visiteurs ayant assisté à des expositions financées par le PAM au cours de chaque année de la période d'évaluation.

La majorité des intervenants ont indiqué durant leurs entrevues que le financement du PAM a eu une incidence positive particulière sur la capacité des établissements patrimoniaux du Canada d'offrir un accès à long terme au patrimoine canadien.

L'évaluation a confirmé la constatation des évaluations antérieures du PAM selon laquelle le financement du PAM était important pour le succès des projets financés, bien qu'il s'agisse d'un faible pourcentage des budgets totaux des musées. En l'absence de financement du PAM, la plupart des projets n'auraient pas été lancés, ou auraient été réduits ou retardés.

Dans l'ensemble, les données administratives du programme montrent que 97 % des établissements qui ont mené à bien des projets visant à mieux gérer ou à préserver les objets patrimoniaux ont fait état d'améliorations, ce qui a accru leur capacité d'offrir un accès à long terme au patrimoine canadien.

De plus, 81 % des travailleurs du patrimoine qui ont participé à des occasions de perfectionnement professionnel ont signalé une amélioration de leurs connaissances, de leurs compétences et de leurs pratiques, ce qui a accru leur capacité d'assurer un accès à long terme au patrimoine canadien.

**Question d'évaluation 2.8. Y a-t-il eu des résultats ou des défis inattendus à la suite des activités du PAM ?**

Un résultat inattendu de l'initiative RE-ORG : Canada est le fait que les activités financées par le PAM ont contribué à créer des réseaux entre les membres de la communauté muséale.

Un résultat involontaire de l'initiative RE-ORG : Canada a été l'établissement de réseaux et de relations entre les membres de la communauté muséale canadienne. Relativement peu de commentaires ont été formulés par les informateurs clés sur la question de savoir si les activités du PAM avaient entraîné des répercussions ou des défis inattendus.

### 4.3. Efficience

**Question d'évaluation 3.1. Le PAM a-t-il été mis en œuvre de façon efficiente ?**

Le PAM a été exécuté de manière efficiente. Il présente un ratio administratif de 15 %, ce qui représente une amélioration par rapport à la période couverte par l'évaluation précédente. Le programme a largement respecté les normes de service établies par le ministère. La délégation de pouvoirs aux directeurs généraux régionaux peut avoir contribué à améliorer l'efficience.

#### 4.3.1. Coûts administratifs

Le ratio des coûts administratifs du programme au cours de la période d'évaluation quinquennale était de 15 %, comme le montre le tableau 10, ce qui indique une légère baisse au cours des cinq années. Cela représente une amélioration par rapport au ratio administratif de 22 % indiqué dans l'évaluation précédente (2010-2011 à 2013-2014), peut-être en raison de la répartition théorique de fonds aux régions, qui permet une plus grande flexibilité aux régions dans l'attribution des fonds.

**Tableau 10 : Ratio administratif du PAM pour les régions, basé sur les coûts opérationnels et administratifs réels (crédit 1) et les S et C (crédit 5), Grand PAM, 2013-2014 à 2017-2018 (en dollars)**

|                                     | 2013-2014 | 2014-2015 | 2015-2016 | 2016-2017 | 2017-2018 | Total      |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| <b>Salaires et F et E</b>           | 1 199 517 | 1 184 660 | 1 106 947 | 1 130 298 | 1 103 634 | 5 725 056  |
| <b>Subventions et contributions</b> | 6 732 109 | 6 756 434 | 6 616 686 | 6 942 331 | 6 743 158 | 33 790 718 |
| <b>Total</b>                        | 7 931 626 | 7 941 094 | 7 723 632 | 8 072 629 | 7 846 792 | 39 515 773 |
| <b>Ratio administratif</b>          | 15 %      | 15 %      | 14 %      | 14 %      | 14 %      | 15 %       |

Source : Données financières du PAM N. B. : Les coûts du crédit 1 sont suivis dans leur ensemble depuis l'administration centrale par le programme pour les programmes suivants : Programme d'aide aux musées, Jeunesse Canada au travail – Patrimoine et Subventions de biens culturels mobiliers. Par conséquent, il n'y avait pas de données propres aux régions et aux programmes.

Une comparaison entre les dépenses prévues et les dépenses réelles au cours des cinq années montre que les dépenses réelles en ressources humaines (salaires et RASE) étaient beaucoup plus importantes que prévu, en raison des coûts salariaux moyens plus élevés. À l'inverse, les dépenses réelles en S et C (crédit 5) étaient très proches des dépenses prévues (tableau 11).

**Tableau 11 : Dépenses prévues et réelles du PAM (crédit 5), 2013-2014 à 2017-2018 (en \$)**

| Année            | Prévues      |               |              | Réelles      |               |              |
|------------------|--------------|---------------|--------------|--------------|---------------|--------------|
|                  | Subventions  | Contributions | TOTAL        | Subventions  | Contributions | TOTAL        |
| <b>2013-2014</b> | 3 500 000 \$ | 3 193 284 \$  | 6 693 284 \$ | 1 939 915 \$ | 4 792 194 \$  | 6 732 109 \$ |
| <b>2014-2015</b> | 3 500 000 \$ | 3 193 284 \$  | 6 693 284 \$ | 1 952 817 \$ | 4 803 617 \$  | 6 756 434 \$ |
| <b>2015-2016</b> | 3 500 000 \$ | 3 193 284 \$  | 6 693 284 \$ | 2 283 371 \$ | 4 333 315 \$  | 6 616 686 \$ |
| <b>2016-2017</b> | 3 500 000 \$ | 3 193 284 \$  | 6 693 284 \$ | 1 892 778 \$ | 5 049 553 \$  | 6 942 331 \$ |
| <b>2017-2018</b> | 3 500 000 \$ | 3 193 284 \$  | 6 693 284 \$ | 2 343 543 \$ | 4 399 615 \$  | 6 743 158 \$ |

Source : Service des finances de PCH

Un examen du rendement du programme en ce qui a trait à l'atteinte des normes de service établies par le ministère a révélé que la plupart des normes ont été respectées (tableau 12). Le programme a pu accuser réception de 92.7 % des demandes dans les 15 jours durant la période d'évaluation.

Le programme a grandement amélioré son rendement en ce qui a trait au respect de la norme en matière de prise de décisions de financement au cours de la période d'évaluation, en réduisant les délais. Pendant les deux premières années, la norme était de 29 semaines et le programme a atteint cette norme 62 % du temps. Au cours des trois dernières années, la norme a été réduite de trois semaines, passant à 26 semaines, et le programme a satisfait à cette norme 96 % du temps. Aucune donnée n'était disponible sur le rendement du programme quant au nombre de jours requis pour verser des paiements aux bénéficiaires.

Les entrevues menées au sein de PCH ont révélé que la délégation de pouvoirs contribuait à la capacité du programme de respecter ses normes.



**Tableau 12 : Atteinte des normes de service pour l'accusé de réception des demandes de financement et la prise de décisions en matière de financement**

| Volets et sous-volets                    | Type d'activité               | 2013-2014 | 2014-2015 | 2015-2016 | 2016-2017 | 2017-2018 |
|------------------------------------------|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Accès au patrimoine</b>               | Accusé de réception % atteint | 78 %      | 97 %      | 96 %      | 97 %      | 100 %     |
|                                          | Décision % atteint            | 100 %     | 23 %      | 44 %      | 85 %      | 100 %     |
| <b>Accord Canada-France</b>              | Accusé de réception % atteint | 100 %     | 100 %     | 100 %     | 75 %      | 100 %     |
|                                          | Décision % atteint            | 100 %     | 100 %     | 100 %     | 75 %      | 100 %     |
| <b>Fonds des expositions itinérantes</b> | Accusé de réception % atteint | 85 %      | 85 %      | 85 %      | 93 %      | 95 %      |
|                                          | Décision % atteint            | 83 %      | 98 %      | 89 %      | 95 %      | 98 %      |
| <b>Gestion des collections</b>           | Accusé de réception % atteint | 88 %      | 95 %      | 95 %      | 93 %      | 99 %      |
|                                          | Décision % atteint            | 69 %      | 27 %      | 52 %      | 91 %      | 97 %      |
| <b>Patrimoine autochtone</b>             | Accusé de réception % atteint | 90 %      | 100 %     | 95 %      | 76 %      | 100 %     |
|                                          | Décision % atteint            | 86 %      | 11 %      | 48 %      | 93 %      | 100 %     |

Source : Données ministérielles

#### 4.3.2. Conception et mise en œuvre

Lorsqu'on a demandé aux intervenants externes s'il fallait apporter des améliorations à la conception et à la mise en œuvre du PAM, la plupart ont déclaré que les formulaires de demande devraient être simplifiés. Certains se demandent pourquoi les demandes doivent être soumises à un agent de programme plutôt qu'au moyen d'un portail en ligne. Conformément à l'évaluation précédente du PAM, le processus de demande devait être mis en ligne dans le cadre du Projet de modernisation des subventions et des contributions (PMSC), qui a ensuite été annulé. Le processus de demande devrait être transféré vers le portail en ligne de PCH, qui est en cours d'élaboration.

Certains informateurs clés ont suggéré que le programme devrait fournir un financement pluriannuel, mais le personnel du programme a indiqué à l'équipe de l'évaluation qu'il peut envisager le financement de projets qui se déroulent au cours de plusieurs années. Cela suggère que cette possibilité n'est généralement pas connue des demandeurs. Certains aimeraient avoir plus de souplesse au niveau des dates butoirs, par exemple, avoir deux cycles de réception des demandes par année au lieu d'un. Enfin, certains ont mentionné une question dont il a été question plus tôt, c'est-à-dire que les critères d'admissibilité des projets ne correspondent pas à bon nombre des besoins des musées.

L'étude de cas sur l'initiative RE-ORG : Canada a cerné d'autres problèmes liés au calendrier et à la coordination entre le processus de demande de l'initiative et les délais et les processus du PAM. Certains participants ont déclaré que le traitement des demandes par l'ICC et le PAM, ainsi que le calendrier de l'affectation du budget par le PAM, auraient pu être plus étroitement alignés, afin d'éviter les problèmes de coordination, de communication et de chevauchement des subventions. Les demandeurs potentiels de l'initiative RE-ORG : Canada ont présenté une demande à l'ICC, qui les a

ensuite renvoyés au PAM pour obtenir du financement. Le calendrier pour la répartition du financement par l'entremise du PAM a fait en sorte que les demandeurs retenus pour l'initiative RE-ORG : Canada avait déjà commencé leurs projets au moment où le financement du PAM a été confirmé.

**Question d'évaluation 3.2. La méthode de répartition théorique du financement était-elle plus efficiente ?**

La répartition théorique du financement a permis d'accroître l'efficacité et d'améliorer la gestion financière. La plupart des informateurs clés internes ont indiqué que l'utilisation d'une méthode de répartition théorique fondée sur la répartition de la population par région est une approche plus efficiente que celle utilisée précédemment.

En 2015, les bureaux régionaux de PCH ont demandé une plus grande équité régionale dans la répartition des fonds du PAM et le Bureau national a entrepris un examen approfondi de tous les volets du PAM, couvrant la période 2012-2013 à 2014-2015. En conséquence, une nouvelle approche pour la répartition budgétaire a été lancée à partir du cycle 2016-2017. À partir de ce moment, le budget du PAM a été distribué aux régions en fonction d'une répartition théorique, liée au pourcentage de population par région, après avoir supprimé les engagements nationaux et pluriannuels, les enveloppes du Fonds des expositions itinérantes et de l'Accord Canada-France, ainsi que les projets prioritaires.

Le tableau 13 indique le pourcentage des montants budgétaires demandés qui ont été approuvés par les bureaux régionaux à la suite de l'application de la méthode de répartition théorique. Dans toutes les régions, à l'exception du Québec, le pourcentage des montants approuvés a augmenté avec la nouvelle approche. Par exemple, pour la région de l'Atlantique, seulement 51% des montants demandés ont été approuvés avant son application comparativement à 80% après son application. La probabilité que le montant total demandé soit approuvé a augmenté depuis que la répartition théorique a été mise en place dans toutes les régions, à différents niveaux, à l'exception du Québec. La région du Québec a reçu 2,1 millions de dollars de moins dans les deux années suivant l'adoption de la nouvelle méthode.

Le personnel du programme a noté que des facteurs autres que la répartition théorique ont également influé sur l'augmentation du pourcentage des montants demandés approuvés. Par exemple, dans la région des Prairies et du Nord, le nombre de demandes a diminué parce que la région a commencé à décourager activement plusieurs demandes du même client (une pratique que d'autres bureaux régionaux ont également adoptée) et parce qu'un grand musée d'art de la région a fermé ses portes, ce qui a entraîné la suppression d'un grand demandeur du PAM.

**Tableau 13 : Pourcentage des montants demandés approuvés avant et après la mise en œuvre de la répartition théorique, par région**

| Région           | Ratio des montants demandés approuvés avant* la répartition théorique (2014-2015 à 2015-2016) | Ratio des montants demandés approuvés après* la répartition théorique (2016-2017 à 2017-2018) | Différence entre les montants reçus par les régions, après la répartition théorique (au cours des 4 années) |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Atlantique       | 51 %                                                                                          | 80 %                                                                                          | 301 429 \$                                                                                                  |
| Ontario          | 57 %                                                                                          | 67 %                                                                                          | 596 795 \$                                                                                                  |
| Prairies et Nord | 47 %                                                                                          | 64 %                                                                                          | 1 078 544 \$                                                                                                |
| Québec           | 64 %                                                                                          | 48 %                                                                                          | (2 100 079 \$)                                                                                              |
| Ouest            | 78 %                                                                                          | 80 %                                                                                          | 1 735 \$                                                                                                    |

Source : Analyse des données du PAM obtenues du SGISC.

\*Afin d'évaluer l'incidence de l'approche de répartition théorique, les données ont été comparées pour les deux années précédant la mise en œuvre de la nouvelle approche (2014-2015 et 2015-2016) et les deux années suivant l'utilisation de la nouvelle approche (2016-2017 et 2017-2018). La première année (2013-2014) a été exclue, de sorte que le même nombre d'années a été comparé avant et après la mise en œuvre de la nouvelle approche. Les pourcentages ne représentent pas les poids démographiques des régions, mais reflètent la disponibilité accrue des fonds par demande suivant les répartitions théoriques qui, elles, sont basées sur le poids démographique. De plus, les montants demandés par région varient annuellement ce qui influence les pourcentages illustrés.

En 2013-2014, les régions ont restitué 1,0 % de leur budget à la réserve ministérielle de PCH, et ce chiffre est tombé à 0,13 % en 2017-2018 avec les répartitions théoriques régionales. Toutefois, les informateurs clés du programme ont déclaré que cette amélioration pourrait être attribuable moins à la répartition théorique qu'à un changement de politique visant à interdire le report de fonds entre les exercices et à la souplesse instaurée par le Centre d'expertise de PCH dans les accords de contribution pour permettre aux clients de conserver les fonds déjà versés jusqu'au 30 septembre de l'exercice suivant du projet.

**Question d'évaluation 3.3. Le cadre de mesure du rendement du PAM permet-il de rendre compte des résultats du programme de façon efficiente ?**

Dans une certaine mesure, le programme a un cadre de mesure du rendement qui permet de rendre compte des résultats du programme de façon efficiente. Le programme a élaboré une méthodologie d'analyse des données pour rendre compte des résultats du programme. Toutefois, l'équipe de l'évaluation n'avait pas accès à l'ensemble de la méthodologie au moment de l'analyse des données. La méthodologie pourrait nécessiter une simplification pour permettre une plus grande harmonisation avec les données existantes du SGISC. De plus, le modèle logique du programme et le profil d'information sur le rendement (PIR) ne semblent pas être entièrement alignés sur la façon dont le programme présente actuellement des rapports. Le programme ne fait pas rapport sur les groupes prioritaires.

Conformément aux exigences du SCT, le PAM a un PIR qui définit les résultats et les indicateurs prévus du programme. Le programme a produit un rapport d'analyse du rendement couvrant la période d'évaluation. Malheureusement, la méthodologie détaillée d'analyse des données pour étayer le rapport sur le rendement du programme n'était pas disponible pour l'équipe d'évaluation avant les phases finales du projet, en partie en raison des activités restreintes au cours des premiers stades de la pandémie de la COVID-19. Lorsque l'équipe a reçu la méthodologie en décembre 2020, elle n'a pas été en mesure de reproduire les résultats produits par le programme.

Compte tenu des normes professionnelles que la DSÉ respecte dans ses méthodologies, ainsi que de ces défis, l'équipe de l'évaluation n'a pas été en mesure de tirer pleinement parti de l'analyse du rendement du programme.

En plus de la complexité de l'approche de la mesure du rendement, l'évaluation a mis en évidence des lacunes dans l'harmonisation des résultats et des indicateurs entre le modèle logique du programme, le PIR et la méthodologie d'analyse des données. L'équipe de l'évaluation a noté que la méthodologie permet de faire rapport des résultats dans une série de volets, avec des indicateurs répétés, bien que ces relations ne soient pas clairement représentées dans le modèle logique ni dans le PIR actuel.

Le programme recueille certaines données sur les groupes prioritaires, mais celles-ci ne font pas l'objet d'un rapport. Il n'y a pas de données concernant les groupes prioritaires dans le SGISC, à part les projets soumis par les demandeurs autochtones ou comportant des collaborations de contenu autochtone, et les données sont actuellement suivies manuellement par le programme par l'intermédiaire des rapports finaux des bénéficiaires.

Les informateurs clés internes de PCH avaient des opinions divergentes sur l'utilité du cadre de mesure du rendement. Quelques-uns ont déclaré qu'il était solide, alors qu'une majorité d'informateurs internes en savaient peu à son sujet. Bien que le PAM ait fait des efforts pour simplifier les rapports exigés des bénéficiaires, certains ont déclaré que d'autres améliorations pourraient être apportées pour réduire le fardeau imposé aux bénéficiaires.

## 4.4. Autre — Innovation

### Question d'évaluation 4.1. Quelles sont les leçons ou bonnes pratiques tirées des projets d'innovation du PAM ?

L'initiative RE-ORG : Canada a eu une portée limitée, mais une incidence positive sur les musées et la réorganisation de leurs collections. La nature novatrice de ce projet a favorisé l'acquisition de connaissances pratiques et le réseautage des membres de la communauté muséale. L'implication du PAM a été jugée essentielle à la participation des musées. Quelques questions ont été soulevées par les informateurs clés, comme le temps considérable nécessaire pour suivre la formation. Il a été suggéré d'élargir l'initiative pour répondre aux autres besoins des musées.

L'étude de cas sur l'initiative RE-ORG : Canada a révélé que cette initiative répondait à un besoin croissant des musées de régler leurs problèmes d'entreposage. Tous les informateurs clés ont indiqué qu'elle avait eu une incidence positive sur leurs établissements.

---

L'initiative RE-ORG : Canada a été fondée sur une méthodologie élaborée par le Centre international d'études pour la conservation et la restauration des biens culturels (ICCROM) et l'UNESCO pour réorganiser un entreposage sévèrement désorganisé dans les musées de petite et moyenne taille ayant des ressources limitées ou un accès restreint à des compétences extérieures. L'ICC a utilisé cette méthodologie dans ses ateliers régionaux axés sur la réorganisation de l'entreposage.

Au total, 12 musées des régions de l'Ontario, de l'Atlantique et du Québec ont participé au programme entre 2015-2016 et 2017-2018. Environ trois représentants de chaque musée ont participé en moyenne. Chaque année, une région différente du Canada a été choisie pour participer au programme.

Le PAM a fourni une aide financière sous forme de subventions pour l'acquisition d'équipement ou l'embauche de ressources humaines. Un sondage en ligne mené par l'ICC a démontré que le financement du PAM était très important pour 19 répondants sur 23.

La promotion commune et le traitement conjoint des demandes des candidats ont montré que le PAM a développé une synergie avec l'ICC dans la livraison des projets de l'initiative RE-ORG : Canada. Toutefois, la coordination du PAM avec l'ICC, en ce qui a trait au calendrier du financement et aux communications avec les clients, pourrait être améliorée si le projet était répété.

Quelques questions ont été soulevées par des informateurs clés. Certains ont noté le temps considérable nécessaire pour participer aux ateliers, ce qui a eu une incidence sur d'autres priorités des musées. Il a été suggéré d'élargir l'initiative pour répondre à d'autres besoins de formation liés à des sujets tels que la numérisation et la gestion des logiciels, les méthodes de conservation des articles et la formation des bénévoles, par exemple.

Le financement très limité du PAM (10 000 \$) et les restrictions liées aux frais de transport et d'hébergement ont eu un effet dissuasif sur certains musées qui auraient souhaité participer à l'initiative RE-ORG : Canada, mais qui n'ont pas pu le faire.

## 5. Conclusions

### 5.1. Pertinence

Le PAM continue de répondre à certains des besoins pressants des musées et d'autres établissements patrimoniaux du Canada. Le programme aide ces organismes à améliorer la gestion et la préservation de leurs collections et à créer, diffuser et emprunter des expositions qui permettent à des millions de Canadiens de découvrir le patrimoine culturel du Canada. Le volet Patrimoine autochtone répond à un besoin urgent des musées de construire des ponts avec les communautés autochtones. Le PAM a également accordé des fonds à l'Association des musées canadiens pour appuyer la réconciliation. De plus, le PAM a apporté des modifications à ses modalités au fil des ans afin de répondre aux besoins changeants des musées.

Toutefois, l'évaluation a révélé que les musées et les autres établissements patrimoniaux ont bien d'autres besoins qui ne sont pas comblés par le PAM. Certains de ces problèmes urgents sont un financement insuffisant pour les opérations, un manque de capacité en ressources humaines, les défis

---

associés à l'adoption de nouvelles technologies et à la numérisation des collections, et la nécessité de construire des ponts avec les communautés autochtones.

Le PAM a été limité dans sa capacité de répondre à ces besoins non satisfaits, en grande partie parce que son budget est resté inchangé pendant de nombreuses années. De plus, le modèle de financement fondé sur les projets du PAM n'est pas adapté pour répondre au besoin important du secteur en matière de stabilité du financement.

Cette conclusion fait écho à un thème du rapport sur l'état des musées de 2018 du Comité permanent du patrimoine canadien. Ce rapport indique que le PAM ne tient plus compte des besoins et des réalités des musées au XXI<sup>e</sup> siècle et que le principe du PAM, fondé sur les projets, ne fournit aucun soutien financier aux opérations de base. Le besoin de financement opérationnel est un problème rencontré en particulier par de nombreux petits musées, qui ont tendance à ne pas présenter de demandes au PAM. Le rapport du Comité permanent recommandait que PCH élargisse le PAM afin d'offrir un financement plus durable.

L'évaluation révèle que le programme a fait des efforts pour appuyer des priorités gouvernementales comme la réconciliation et les CLOSM. Le PAM appuie depuis longtemps la nécessité de préserver le Patrimoine autochtone au Canada et d'en assurer l'accès. Il a également répondu au rapport de Commission de vérité et réconciliation de 2015 en accordant des fonds à l'Association des musées canadiens pour examiner les politiques et les pratiques des musées et formuler des recommandations en vue de l'inclusion et de la représentation des communautés autochtones dans les musées. Le programme finance des projets dans les CLOSM et en fait le suivi.

Toutefois, on dispose de peu de données sur le rendement des efforts liés à ces priorités, à part de l'information sur les projets du Patrimoine autochtone et des CLOSM. Le personnel du programme a noté qu'il fait le suivi de ces données, mais qu'il n'en fait pas rapport. Bien qu'il existe des preuves que le Ministère ait pris un engagement envers l'ACS Plus, il n'a pas été possible d'évaluer dans quelle mesure le PAM dessert les groupes prioritaires.

## 5.2. Efficacité

Au cours de la période de cinq ans (2013-2014 à 2017-2018), le PAM a continué de faire des progrès dans l'atteinte des résultats immédiats, intermédiaires et finaux prévus. Au total, 269 projets de production ou d'expositions itinérantes ont été approuvés aux fins de financement au cours de la période d'évaluation quinquennale. Ces expositions ont été produites et présentées dans toutes les régions du Canada. Le financement du PAM était essentiel à la production de ces expositions. Ces expositions ont été vues par des millions de Canadiens au cours des cinq années.

Le volet Patrimoine autochtone du PAM a continué d'appuyer la préservation du Patrimoine autochtone et l'accès à celui-ci. Au total, 82 projets ont été approuvés au cours de la période d'évaluation. Le volet Accès au patrimoine, le volet Gestion des collections et le sous-volet Fonds des expositions itinérantes, y compris les projets d'emprunt d'artefacts, ont également appuyé des projets liés au Patrimoine autochtone. L'appui que le PAM offre au Patrimoine autochtone est essentiel pour assurer la représentation culturelle dans les musées et préserver le patrimoine et les biens culturels autochtones au sein des collectivités. L'évaluation a également révélé que les musées sont incertains quant à la

---

manière de créer des liens avec les communautés autochtones et de mettre en œuvre le rapatriement du patrimoine et des biens culturels autochtones, et qu'une communication plus poussée avec les communautés autochtones serait utile pour mieux comprendre leurs réalités.

Le PAM a également continué d'appuyer les établissements patrimoniaux et leurs travailleurs afin d'améliorer leurs connaissances, leurs compétences et leurs pratiques professionnelles. Au total, 969 possibilités ont été offertes dans le cadre de projets financés dans ce domaine, dont 763 dans le cadre de projets de Gestion des collections et 79 dans le cadre de projets du Patrimoine autochtone. Les données du PAM indiquent que plus de 9 000 travailleurs du patrimoine provenant d'un peu plus de 3 000 établissements ont participé à ces occasions de perfectionnement professionnel et que des données solides ont permis d'appuyer l'amélioration des connaissances, des compétences et des pratiques.

L'initiative RE-ORG : Canada avec l'Institut canadien de conservation a aidé plusieurs musées à améliorer leurs pratiques d'entreposage. De plus, 127 possibilités ont été offertes dans le cadre de projets financés par l'Accord Canada-France, qui ont contribué au partage des connaissances et des compétences entre les établissements du Canada et de la France.

Le financement du PAM a eu une incidence considérable sur l'amélioration de la gestion des collections et de la préservation des objets. Environ 1,5 million d'objets ont été gérés ou préservés dans le cadre des volets Gestion des collections et Patrimoine autochtone au cours des cinq années, ce qui représente un total de 86 projets approuvés pour améliorer la gestion des collections et objets patrimoniaux, et 141 projets approuvés pour améliorer la préservation des collections et objets patrimoniaux. Les établissements financés ont indiqué qu'ils avaient connu une amélioration dans la gestion et la conservation de leurs collections et de leurs objets, et environ un tiers d'entre eux ont signalé des améliorations substantielles.

### **5.3. Efficience**

Le PAM a amélioré son efficacité opérationnelle au fil des ans. Le ratio des coûts administratifs par rapport aux dépenses totales du programme était d'environ 15 % au cours des cinq années, ce qui représente une amélioration par rapport au ratio administratif de 22 % déclaré dans l'évaluation précédente (2010-2011 à 2013-2014). Le programme a atteint en grande partie les normes de service établies par le ministère.

Une décision ministérielle de déléguer des pouvoirs aux directeurs généraux régionaux peut avoir contribué à améliorer l'efficience. Une étude de cas a permis de conclure que la décision du programme d'allouer le financement en utilisant une méthode de répartition théorique fondée sur la répartition de la population par région est une approche plus efficace. Cette approche a permis d'améliorer la gestion financière et de faciliter le travail des comités d'examen.

Les trousse de demande sont disponibles sur demande et sont distribuées par les agents de programme du PAM après que les demandeurs appellent pour obtenir plus d'information. Les demandes sont actuellement soumises directement aux agents de programme. Lors de l'évaluation, les informateurs ont également fait remarquer que le processus de demande serait plus efficace s'il était en ligne. La dernière évaluation a fait ressortir la nécessité de transférer le processus de soumissions des

---

demandes en ligne et il était prévu de le faire dans le cadre du déploiement du PMSC. Comme ce projet n'a pas été réalisé, le transfert du processus de soumission des demandes vers un portail en ligne est maintenant prévu dans le cadre du projet en ligne de PCH.

La disponibilité de données sur le rendement est un facteur important de l'efficacité du programme, car elle appuie la prise de décisions fondées sur des données probantes prises par la direction du programme. L'évaluation des documents de mesure du rendement du programme reçus a permis de déterminer qu'il pourrait y avoir une meilleure harmonisation entre le PIR actuel, le modèle logique et la méthodologie de rapport sur le rendement. La méthodologie d'analyse des données du programme pour la communication des résultats n'a pas été mise à la disposition de l'équipe d'évaluation pendant la réalisation du projet en raison en partie des restrictions causées par la pandémie de la COVID-19. L'équipe de l'évaluation n'a pas été en mesure de reproduire l'analyse et a conclu que le rapport sur la méthodologie pouvait être simplifié, afin de permettre des rapports plus alignés sur les résultats des programmes.

De plus, le personnel de PCH a des opinions divergentes sur l'utilité des mesures de rendement en place. Certains ont suggéré que d'autres pourraient être apportées aux rapports, afin de réduire le fardeau imposé aux bénéficiaires.

## 5.4. Autre — Innovation

L'initiative RE-ORG : Canada menée en partenariat avec l'ICC a eu une portée limitée, mais une incidence positive sur les musées. La nature novatrice de ce projet a favorisé l'acquisition de connaissances pratiques et le réseautage des membres de la communauté muséale. Il a été suggéré d'élargir l'initiative pour répondre aux autres besoins des musées.

## 6. Recommandations, réponse et plan d'action de la direction

**Le PAM reste pertinent pour la communauté muséale, mais il y a des besoins permanents et émergents qui ne sont pas encore entièrement pris en compte.**

Les résultats de cette évaluation indiquent que, globalement, le PAM répond à de nombreux besoins importants des musées canadiens. Toutefois, il y a de nouveaux besoins qui préoccupent le secteur des musées, notamment l'adoption de nouvelles technologies, la numérisation des collections et la poursuite de la construction de ponts avec les communautés autochtones, entre autres. Les recommandations de la Commission de vérité et réconciliation sont une priorité essentielle du gouvernement pour les musées et les organismes du patrimoine. En particulier, l'évaluation met en évidence des possibilités d'améliorer l'engagement auprès des communautés et des organisations autochtones sur des questions telles que le rapatriement des objets culturels. De plus, les répercussions de la COVID-19 sont et continueront d'être critiques pour les musées, bien que la présente évaluation n'ait pas permis d'évaluer complètement cette situation. Un examen environnemental des musées pendant la pandémie a été effectué par la suite et on peut le trouver à l'Annexe A.



### Recommandation n° 1

Le SMA, Langues officielles, patrimoine et régions, devrait tirer profit des conclusions de la présente évaluation afin de répondre aux priorités et au contexte actuels et émergents touchant les musées, notamment par un engagement et une communication accrue avec les communautés autochtones afin de mieux comprendre leurs besoins et leurs réalités.

### Réponse de la direction

La Direction générale des politiques et des programmes du patrimoine (DGPPP) accepte cette recommandation.

Le Programme d'aide aux musées (PAM) travaille en collaboration avec ses équipes régionales afin d'examiner et de déterminer les moyens possibles pour répondre aux priorités actuelles et émergentes des musées. Par exemple, dans le cadre du Fonds d'urgence relatif à la COVID-19 pour soutenir les organismes chargés de la culture, du patrimoine et du sport, le PAM a versé 34 millions de dollars à environ 1 300 organismes patrimoniaux afin de permettre le soin continu de leurs collections patrimoniales compte tenu du contexte actuel. Bien que ce financement d'urgence ait apporté une certaine aide temporaire et élargi la portée de la clientèle du PAM, les organismes patrimoniaux continuent de faire face à de nombreux défis. Le budget de 2021 a introduit un certain nombre de nouvelles mesures pour aider les organismes patrimoniaux sur la voie du rétablissement.

De plus, le budget de 2021 a annoncé un nouveau financement pour appuyer l'élaboration d'un nouveau sous-volet sur l'accès numérique dans le cadre du PAM. Ces nouveaux fonds permettront de répondre à une priorité clé des musées en appuyant la création de contenu en ligne par des musées non nationaux. Toutefois, la DGPPP n'a reçu aucun financement supplémentaire dans le budget de 2021 pour le renouvellement de la Politique nationale des musées, qui date actuellement de 1990, et l'élaboration conjointe d'un cadre pour le rapatriement des biens culturels et des restes ancestraux autochtones. La DGPPP continuera de s'attaquer aux contextes actuels et émergents avec les ressources existantes du PAM tout en s'alignant sur les priorités du gouvernement.

La mobilisation des communautés autochtones demeure une priorité essentielle du PAM. Depuis le milieu des années 1990, le PAM a financé des projets axés sur les Autochtones grâce au volet dédié et flexible du Patrimoine autochtone.

La Direction générale des politiques et programmes du patrimoine collaborera avec les équipes régionales du PAM et les principaux intervenants afin de déterminer et de mettre en œuvre une stratégie de mobilisation pour répondre à cette recommandation. Le cadre s'appuiera sur le travail déjà accompli par les régions, qui a permis d'accroître le soutien aux organismes autochtones au cours des dernières années. De plus, le cadre tiendra compte des ressources limitées disponibles à l'AC et dans les régions, ainsi que des attentes et des pressions sur les budgets de programmes existants découlant d'un engagement plus large.

**Tableau 14 : Recommandation 1 — Plan d'action**

| Item de plan d'action                                                                                                                                                                       | Livrable                                                             | Échéancier          | Responsable                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.1 : La DGPPP développera et soumettra fournira la documentation requise pour l'approbation d'une nouvelle composante d'accès numérique dans le cadre du PAM.                              | 1.1.1. La composante d'accès numérique est développée et approuvée.  | Le 31 octobre 2021  | Directeur général associé, Direction générale des politiques et des programmes du patrimoine |
| 1.2 : Le PAM lancera le nouveau volet sur l'accès numérique pour soutenir la création de contenu en ligne par les musées non nationaux.                                                     | 1.2.1. Le programme lance le volet Accès numérique                   | Le 30 novembre 2021 | Directeur général associé, Direction générale des politiques et des programmes du patrimoine |
| 1.3. L'AC du PAM élaborera une stratégie d'engagement auprès des Autochtones en étroite collaboration avec les bureaux régionaux, les Communications de PCH et les principaux intervenants. | 1.3.1. Cadre de la Stratégie d'engagement auprès des Autochtones     | Le 31 mars 2022     | Directeur général associé, Direction générale des politiques et des programmes du patrimoine |
| 1.4. Les bureaux régionaux, avec l'appui de l'AC du PAM et des Communications de PCH, mettent en œuvre la Stratégie d'engagement auprès des Autochtones.                                    | 1.4.1. Mise en œuvre de la Stratégie de mobilisation des Autochtones | Le 31 octobre 2023  | Directeur général associé, Direction générale des politiques et des programmes du patrimoine |
| <b>Date de mise en œuvre complète : 31 octobre 2023</b>                                                                                                                                     |                                                                      |                     |                                                                                              |

**Il existe des moyens de continuer à améliorer l'efficacité de la mise en œuvre du PAM.**

Le PAM a répondu avec succès à une recommandation de l'évaluation précédente qui demandait de réduire les coûts administratifs et d'améliorer l'atteinte des normes de service. Conformément à une recommandation de l'évaluation précédente du PAM, le programme travaillait à la modernisation du processus de demande dans le cadre du Projet de modernisation des subventions et des contributions (PMSC) du ministère. Toutefois, le PMSC a été abandonné avant que tout progrès ne soit réalisé. Toutefois, dans le cadre d'une nouvelle initiative, Mon PCH en ligne, le PAM devrait faire passer son processus de soumission des demandes à un portail en ligne en 2021-2022.

En plus de continuer d'appuyer la transition vers un processus de demande numérique, l'évaluation a permis de déterminer que les cycles de réception des demandes sont un domaine qui mérite une attention plus poussée. Le PAM n'a qu'un seul cycle de réception des demandes par année, à l'exception du Fonds des expositions itinérantes (qui comprend le sous-volet Emprunt d'artefacts) et de l'Accord Canada-France. Cela a un impact sur la capacité des demandeurs à réaliser des projets urgents.

#### **Recommandation n° 2**

Le SMA, Langues officielles, patrimoine et régions, devrait travailler avec les intervenants respectifs afin de :

- a. Simplifier le processus de demandes dans le cadre de l'établissement d'un portail en ligne ; et
- b. Examiner le cycle de réception des demandes.

#### **Réponse de la direction**

La Direction générale des politiques et des programmes du patrimoine (DGPPP) accepte cette recommandation.

Le Programme d'aide aux musées (PAM) devrait être l'un des premiers programmes à faire partie du portail de financement Mon PCH en ligne en 2021-2022. Dans le cadre du processus d'intégration et pour assurer l'harmonisation, le programme examinera la simplification du processus de demande. Le PAM s'appuiera sur le succès de la mise en œuvre des fonds d'urgence liés à la COVID-19 pour les organismes du patrimoine en 2020-2021, où le programme a collaboré avec l'équipe Mon PCH en ligne et le Centre d'expertise pour élaborer un processus de demande simplifié.

Pour ce qui est de l'examen du cycle de demandes et de l'incidence sur les projets urgents, le PAM travaillera en collaboration avec ses équipes régionales pour examiner le cycle de réception des demandes de ses divers volets du programme et préparera une liste de recommandations. L'analyse tiendra compte de l'incidence sur les intervenants du programme et externes tout en tenant compte des répercussions sur la dotation et les coûts de mise en œuvre du programme.

**Tableau 15 : Recommandation 2 — Plan d'action**

| Item de plan d'action                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Livrable                                                                            | Échéancier      | Responsable                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>2.1. Le PAM collaborera avec Mon PCH en ligne, le Centre d'expertise et d'autres partenaires de PCH pour intégrer les principaux éléments de financement du PAM à un nouveau portail en ligne.</p> <p>Le calendrier d'intégration est provisoire et sera ajusté en fonction des besoins opérationnels et du contexte. Par conséquent, des changements dans l'échéancier sont possibles et échappent au contrôle du programme.</p> | 2.1.1. Les principaux volets de financement du PAM sont intégrés à Mon PCH en ligne | Le 31 mars 2023 | Directeur général associé, Direction générale des politiques et des programmes du patrimoine; Directeur général, Modernisation |
| 2.2. L'administration centrale du PAM et les bureaux régionaux du PAM examinent le cycle de réception des demandes du PAM et formulent des recommandations.                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2.2.1. Recommandation s au directeur général associé                                | Le 31 mars 2023 | Directeur général associé, Direction générale des politiques et des programmes du patrimoine                                   |
| 2.3. L'administration centrale du PAM et les bureaux régionaux du PAM mettront en œuvre la recommandation approuvée sur le cycle de réception des demandes                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2.3.1. Mise en œuvre de la recommandation                                           | Le 31 mars 2024 | Directeur général associé, Direction générale des politiques et des programmes du patrimoine                                   |
| <b>Date de mise en œuvre complète : Le 31 mars 2024</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                     |                 |                                                                                                                                |

**Bien que des améliorations aient été apportées à la mesure du rendement, il existe des incohérences entre le modèle logique du PAM et le PIR, ainsi que des lacunes dans les données sur certains groupes prioritaires.**

Depuis le dernier exercice d'évaluation, le PAM a fait des progrès dans la mesure du rendement, en élaborant et en mettant en œuvre une méthodologie détaillée de rapport spécifique au programme pour suivre les résultats. Toutefois, bien qu'il soit reconnu que les défis causés par la pandémie de la COVID-19 ont empêché une collaboration étroite avec le programme pendant certaines parties du projet, l'équipe de l'évaluation n'a pas pu reproduire l'analyse des données du programme sur les

résultats. De plus, l'évaluation a révélé que la collecte et la communication de données présentées dans la méthodologie de présentation de rapports ne correspondaient pas clairement au modèle logique actuel du programme et, par la suite, au PIR.

L'équipe de l'évaluation a également noté que le programme faisait un suivi sur plusieurs groupes prioritaires, mais qu'il n'avait fait rapport et analyse que sur les CLOSM, les groupes autochtones et les projets autochtones.

### **Recommandation n° 3**

Le SMA, Langues officielles, patrimoine et régions, devrait travailler avec la Planification stratégique et les autres intervenants respectifs afin de :

- a. Réviser les indicateurs de rendement du PAM pour s'assurer qu'ils soient alignés avec l'orientation du gouvernement quant aux groupes prioritaires et les mettre en œuvre ;
- b. S'assurer que le modèle logique soit aligné avec les résultats et le rendement du programme tels qu'élaborés dans le profil de l'information sur le rendement et dans la méthodologie en matière de rapports ; et
- c. Réviser la méthodologie du programme en matière de rapports sur le rendement pour s'assurer qu'elle soit reproductible et plus claire.

### **Réponse de la direction**

La Direction générale des politiques et des programmes du patrimoine (DGPPP) accepte cette recommandation.

La DGPPP examinera les indicateurs de rendement du PAM et apportera les ajustements appropriés au besoin, en tenant compte des éléments suivants :

- a. tout changement apporté au programme qui pourrait résulter des recommandations 1 et 2 ;
- b. l'exercice de renouvellement actuel du Cadre ministériel des résultats (CMR) pour intégrer les objectifs de développement durable (ODD) et examiner l'autre domaine de présentation de rapports ;
- c. l'examen prévu du PIR du ministère, qui a donné lieu au nouveau CMR ;
- d. l'orientation du ministère pour faire rapport de la diversité et de l'inclusion, et la façon dont les groupes prioritaires sont mobilisés et/ou représentés par les programmes ;
- e. les limitations actuelles et nouvelles des systèmes en matière d'extraction de données et de production de rapports ; et
- f. l'aspect pratique et/ou l'efficacité par rapport aux coûts de différentes stratégies de collecte de données ou d'établissement de rapports.

---

La DGPPP examinera le modèle logique du programme pour s'assurer qu'il soit aligné sur les résultats et le rendement du programme, en tenant compte du CMR, du PIR et des indicateurs de rendement du programme tel qu'énoncé dans le point précédent de la présente recommandation.

De plus, la DGPPP examinera la méthodologie de présentation de rapports du programme, en tenant compte des données recueillies, des limites des systèmes actuels, du projet pilote Mon PCH en ligne et des outils de présentation de rapports.

**Tableau 16 : Recommandation 3 — Plan d'action**

| Item de plan d'action                                                                                                                                                                                                                                                    | Livrable                                                                                | Échéancier         | Responsable                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.1. En collaboration avec les régions et la planification stratégique, la DGPPP examinera la collecte de données sur les groupes prioritaires et la production de rapports à ce sujet.                                                                                  | 3.1.1. Examen et recommandation sur les données recueillies et les groupes prioritaires | Le 31 octobre 2022 | Directeur général associé, Direction générale des politiques et des programmes du patrimoine |
| 3.2. La DGPPP examinera les indicateurs de rendement du PAM et le modèle logique du programme : <ul style="list-style-type: none"><li>• Examen des résultats attendus</li><li>• Examen des indicateurs de rendement</li><li>• Examen de la collecte de données</li></ul> | 3.2.1. Mise à jour des indicateurs de rendement du PAM et du modèle logique             | Le 31 mars 2023    | Directeur général associé, Direction générale des politiques et des programmes du patrimoine |
| 3.3. La DGPPP examinera la méthodologie de rapport sur les programmes                                                                                                                                                                                                    | 3.3.1. Méthode révisée d'établissement de rapports approuvée par le directeur général   | Le 31 octobre 2023 | Directeur général associé, Direction générale des politiques et des programmes du patrimoine |
| <b>Date de mise en œuvre complète : 31 octobre 2023</b>                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                         |                    |                                                                                              |

---

## Annexe A : L'état actuel des musées — regard sur l'avenir

L'évaluation du Programme d'aide aux musées couvre la période de 2013-2014 à 2017-2018. L'activité d'évaluation elle-même a commencé en 2019-2020, et a eu lieu pendant la période de la pandémie de la COVID-19 et des confinements subséquents. La pandémie et les confinements ont affecté non seulement le calendrier de l'évaluation, mais surtout les secteurs des musées et du patrimoine, qui sont des intervenants clés du Programme d'aide aux musées. Il a été jugé important de présenter un résumé des principales tendances et des principaux enjeux auxquels sont confrontés les musées canadiens, y compris une discussion sur les répercussions de la pandémie de la COVID-19, afin de placer les conclusions de l'évaluation dans le contexte actuel. À cette fin, un expert externe a été engagé pour fournir une analyse environnementale du secteur.

### Introduction

Le présent chapitre porte sur les conclusions de l'évaluation et l'état actuel des musées au Canada. Les répercussions de la COVID-19 sur le secteur n'ont pas été analysées dans la présente évaluation parce qu'elle porte sur la période précédant la pandémie, mais on ne peut les ignorer dans la présente réponse, qui se tourne vers l'avenir. Le secteur était fragile avant la pandémie et a été l'un des secteurs les plus touchés à l'échelle mondiale. Nous ne pouvons pas prédire les répercussions des fermetures répétées et des restrictions liées aux voyages sur l'avenir des musées canadiens.

### Les répercussions de la COVID-19 sur le secteur du patrimoine

On estime qu'un tiers des musées aux États-Unis et les deux tiers au Royaume-Uni fermeront définitivement leurs portes.<sup>29</sup> Certains employés de musées ont été mis à pied ou ont eu des heures réduites, d'autres ont pu travailler sur place ou à domicile pendant la pandémie. Certains musées ont été en mesure de rouvrir pendant quelques semaines ou mois entre les confinements et d'autres ont été en mesure de répondre avec une programmation en ligne innovante. Toutefois, de nombreux musées n'ont pas la capacité de développer des ressources numériques et la nécessité de le faire est devenue plus urgente. Les musées qui ont offert des ressources en ligne ont créé de nouveaux publics, tandis que ceux qui n'ont pas pu le faire ont manqué une occasion. Les musées manquent souvent d'une compréhension de base, pas seulement en ce qui concerne le nombre de visites virtuelles, mais aussi de la façon dont leurs sites Web sont utilisés, de ce que les divers publics veulent et ont besoin, et de la façon dont les ressources numériques peuvent être monétisées. Il est également important de se rappeler que tous les Canadiens n'ont pas le même accès à la technologie numérique. Les musées et les particuliers des collectivités nordiques et éloignées, ainsi que les Canadiens à faible revenu des villes, n'ont pas un accès égal.

La mesure dans laquelle les musées ont pu continuer à fonctionner varie d'un musée et d'une communauté à l'autre. Ces perturbations ont entraîné un stress et un sentiment d'isolement. Les professionnels des musées ont modifié leurs plans de retraite (pour prendre leur retraite plus tôt ou plus tard) et il est devenu plus difficile pour ceux qui entrent sur le marché du travail d'obtenir ou de conserver un emploi. Les fermetures ont causé des interruptions dans les relations entre le personnel, les bénévoles et le public. Dans la mesure du possible, les professionnels des musées qui travaillent à domicile peuvent s'attendre à continuer de le faire à temps partiel après la pandémie. Toutefois, le personnel qui a besoin d'un accès régulier aux collections ou aux visiteurs a été mis à pied, en particulier



---

les préposés au registre, les restaurateurs, les éducateurs et le personnel des ventes.<sup>30</sup> La préservation des collections peut être menacée en raison de l'absence de surveillance régulière.

Les fermetures ont également causé des perturbations dans les relations avec les communautés autochtones et les communautés de migrants. Les formes traditionnelles de consultation communautaire ayant été impossibles, certains projets peuvent avoir été retardés. Les bouleversements sociaux mondiaux et la prise de conscience croissante du racisme systémique et de la disparité entre riches et pauvres ont renforcé la nécessité pour les musées de s'attaquer à la décolonisation et d'élaborer des programmes pour les communautés marginalisées. Certains musées n'ont pas encore entamé la voie de la réconciliation. L'incapacité des musées à communiquer efficacement avec les communautés autochtones et migrantes a aussi des répercussions sur leur capacité de répondre aux appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation (CVR),<sup>31</sup> ainsi qu'à la priorité du gouvernement d'atteindre diverses communautés.

Les musées ont perdu un montant important de recettes. En 2017, les recettes gagnées représentaient plus de 2,6 milliards de dollars (33 %) des budgets des institutions (ventes, admissions, collecte de fonds, inscriptions et adhésions).<sup>32</sup> Les frais de fonctionnement des musées ont augmenté lorsque les musées ont rouvert entre les confinements en raison des mesures nécessaires pour assurer la sécurité du personnel et des visiteurs. On s'inquiète, en particulier dans les musées qui dépendent du tourisme, du moment où le tourisme reviendra à son niveau de 2019. On s'attend à ce que le tourisme international ne revienne pas pleinement avant 2023 au plus tôt. La Vancouver Art Gallery note que les recettes gagnées ont diminué de 75 % et que la subvention salariale est « littéralement ce qui nous maintient en vie ». <sup>33</sup> Les professionnels du musée s'interrogent sur la faisabilité de futures expositions itinérantes et de grande envergure en raison de plusieurs de ces facteurs, ainsi que sur l'inquiétude croissante au sujet des changements climatiques. Par conséquent, les musées peuvent avoir besoin d'élaborer davantage d'expositions temporaires et de programmes pour attirer les visiteurs à répétition des publics locaux.

Un sondage mené par Hill Strategies en mai 2020 indique qu'il faudra aussi des années pour que les visiteurs locaux retournent dans les musées :

- Seulement 30 % des visiteurs antérieurs devraient visiter immédiatement les musées lorsqu'ils rouvriront
- 15 % devraient revenir entre un et cinq mois après leur réouverture
- 12 % prévoient attendre six mois ou plus, jusqu'à ce qu'un vaccin soit disponible
- 42 % des visiteurs n'étaient pas sûrs de savoir quand ils y retourneraient.

Une étude de suivi réalisée en août 2020 suggère que les organismes exposants ont perdu 63 % de leur fréquentation et n'atteindront pas les niveaux de 2019 avant au moins 2022.<sup>34</sup> Les groupes scolaires, qui représentent un public important dans les musées, ne prévoient pas de sorties sur le terrain. Certains musées ont distribué du matériel à des fins d'utilisation en salle de classe en plus de la programmation en ligne. Les centres des sciences et les musées pour enfants se demandent comment le public réagira à l'avenir aux expositions interactives et introduira plus de programmes à utiliser sur les appareils des visiteurs.

---

## Les besoins changeants des musées

L'Enquête de 2019 sur les établissements du patrimoine indique qu'il y avait plus de 2 700 musées et établissements patrimoniaux canadiens en 2017.<sup>35</sup> Le recensement de 2016 compte 5 162 municipalités au Canada, dont 90 % sont situées hors des régions métropolitaines de recensement (RMR).<sup>36</sup> Les petites villes, les villages et les régions rurales du Canada ont des musées.

De nombreux nouveaux musées qui ont ouvert au cours des dernières années, et d'autres qui en sont à l'étape de la planification se rapportent à des communautés spécifiques identifiées par la race, la religion, l'ethnie ou la culture. Ils peuvent ne pas se voir dans les musées existants et vouloir raconter leurs propres histoires sur leurs communautés au Canada. Par exemple, le Musée du Montréal juif a commencé à raconter les histoires de la communauté juive de Montréal en ligne il y a dix ans, et bien qu'il ait eu un espace de projet pendant quelques années, il continue d'offrir une programmation virtuelle. Le Chinese-Canadian Museum a des plans ambitieux pour l'avenir et a récemment ouvert son exposition inaugurale dans un espace temporaire.<sup>37</sup> Les nouvelles formes de musées, comme les musées virtuels et musées temporaires, par exemple, reflètent les tendances mondiales en muséologie. Les musées ont une portée incomparable. Ces organisations ont besoin d'un financement pour assurer la durabilité, et le financement du PAM ne leur est pas accessible, et il ne serait pas suffisant. L'économie de petits boulots, que le gouvernement a commencé à reconnaître pendant la pandémie, comprend des professionnels des musées ainsi que des artistes. Certes, sans augmentation du financement, l'élargissement de l'admissibilité entraînerait d'autres défis.

## Financement des musées

En 1990, le gouvernement a souligné l'importance du PAM comme principal soutien aux musées et s'est engagé à augmenter le financement du PAM de 10,39 millions de dollars à 18 millions de dollars d'ici 1994-1995. Toutefois, le financement du PAM n'a jamais atteint 18 millions de dollars et a été réduit à son niveau actuel de 6,7 millions de dollars. Les 10,39 millions de dollars promis s'élèveraient maintenant à plus de 20 millions de dollars; le financement du PAM pour 1972 vaudrait maintenant plus de 40 millions de dollars<sup>38</sup>. Bien que le financement accordé par le PAM soit relativement faible (seulement 12 % du budget total des musées), il est essentiel pour les établissements qui le reçoivent.

Comparez cela avec le Conseil des Arts du Canada (CAC), qui a doublé son budget entre 2015 et 2021 à 360 millions de dollars; les subventions au secteur des arts augmentant de 150 à 310 millions de dollars.<sup>39</sup> En comparaison, le financement des musées est dérisoire. Le financement du Conseil des Arts du Canada est également réparti entre les opérations de base et les projets. Les galeries d'art ont droit au financement opérationnel du CAC, mais d'autres types de musées n'ont pas accès au financement opérationnel. En 2019-2020, les organismes artistiques ont reçu 195,7 millions de dollars du CAC; 379 bénéficiaires ont reçu des fonds pour la première fois (un total de 14,5 millions de dollars).<sup>40</sup> Le CAC est également en mesure de financer des projets qui englobent plusieurs exercices financiers, ce que le PAM n'est pas en mesure de faire en tant que programme fédéral.

Le CAC a toujours financé un plus large éventail de projets, mais au cours des dernières années, en plus de l'augmentation des montants versés, il a été stratégique pour appuyer les arts des Premières Nations, des Métis et des Inuits, les nouveaux bénéficiaires, les activités internationales et la technologie numérique. Le CAC est plus souple en ce qui a trait à l'admissibilité, à l'octroi d'un financement

---

opérationnel aux organismes artistiques et au financement de projets à des artistes individuels et à des collectifs. La différence dans l'approche historique du financement des arts et du patrimoine a profité davantage aux organismes artistiques et aux artistes qu'aux organismes et aux praticiens du patrimoine. Les musées peuvent avoir accès à certains programmes fédéraux autres que le PAM<sup>41</sup>, il est donc difficile de fournir une comparaison précise avec le CAC sans inclure d'autres programmes — sauf pour dire que le financement du Conseil des Arts du Canada a augmenté de façon spectaculaire tandis que le financement du PAM a diminué de manière significative.

En mai 2020, le ministère a annoncé un financement d'urgence de 53 millions de dollars aux musées et aux organismes du patrimoine, avec des subventions de 5 000 \$ à 100 000 \$. Les critères d'admissibilité ont été assouplis (par exemple, aucune exigence liée au personnel professionnel à temps plein, permettant ainsi aux petites organisations de présenter une demande) et les processus de demande et de rapport ont été simplifiés pour allouer rapidement les fonds. Le succès de ce programme fait ressortir le besoin au sein du secteur et la capacité du ministère d'accélérer le financement tout en assurant la reddition de comptes.

## Musées : une responsabilité partagée

L'investissement dans les musées, les associations de musées et les muséologues indépendants est une responsabilité partagée des gouvernements fédéral, provinciaux/territoriaux et municipaux. Les gouvernements et les organisations autochtones financent également la préservation du patrimoine culturel. Toutefois, la communication entre les diverses administrations est limitée, la justification de qui finance quoi n'est pas claire, et les demandes de financement, les délais et les processus de rapport ne sont pas alignés, ce qui entraîne une perte de temps excessive à fournir les mêmes informations de différentes manières. Les projets peuvent être mis en péril par le fait que les sources de financement ne s'alignent pas, particulièrement lorsque des fonds de contrepartie sont nécessaires. Une meilleure coordination entre les bailleurs de fonds est nécessaire.

Les musées ont de la difficulté à obtenir des fonds opérationnels adéquats. Ni le PAM ni les principaux bailleurs de fonds comme les fondations ou les commanditaires d'entreprises ne fournissent un financement de base. Les grands musées peuvent avoir accès à des sources de revenus plus diversifiées (par exemple, les recettes gagnées et les dons d'importants philanthropes) que les petits musées, et l'écart entre ces musées augmente. Dans le monde post-pandémie, il faudra des années pour que les musées reviennent à leur niveau de recettes gagnées en 2019, comme cela a été le cas, particulièrement à Toronto, après l'épidémie de SRAS de 2003.<sup>42</sup> Contrairement au SRAS, la pandémie de coronavirus a touché les musées à travers le pays, et dans le monde entier, et pour une plus longue période.

Le rapport du Comité permanent de 2018 *Aller de l'avant – Vers un secteur des musées canadiens plus fort* a établi les priorités de financement.<sup>43</sup> Pourtant, les possibilités de financement des musées n'ont pas changé de façon significative. La collection, bien que toujours la pierre angulaire de nombreux musées, ne l'est pas pour tous. Les musées d'aujourd'hui se concentrent sur les histoires et les idées autant que sur les collections qui ont été mises en évidence par le débat actuel de l'ICOM sur une nouvelle définition du musée.<sup>44</sup> Les musées ont besoin de soutien pour des expositions temporaires et non itinérantes, ainsi que pour la diffusion et l'engagement de contenu alternatif. Les musées ont également besoin de fonds pour la recherche, la conservation et l'intervention spécialisées, le patrimoine culturel immatériel, la collaboration communautaire, le développement du public,

---

l'amélioration de l'accès et de l'inclusion, et pour établir des ponts avec les communautés autochtones et les migrants.

### **Patrimoine autochtone**

Le Rapport du Groupe de travail sur les musées et les Premières Nations de 1994 a fait naître l'espoir que les relations entre les musées et les peuples autochtones s'amélioreraient considérablement,<sup>45</sup> mais la nécessité d'améliorer les relations avec les communautés autochtones demeure et a été amplifiée depuis lors, notamment avec la publication des appels à l'action de la Commission Vérité et réconciliation (CVR) en 2015.<sup>46</sup> À la suite du rapport de la CVR, le PAM a accru sa souplesse et les limites de financement du volet Patrimoine autochtone. Le financement du volet Patrimoine autochtone a facilité la programmation des Aînés et des jeunes, le rapatriement, l'établissement de liens avec les communautés autochtones et l'amélioration de la compréhension du Patrimoine autochtone.

En 2007, le Canada n'a pas immédiatement approuvé la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (DNUDPA).<sup>47</sup> Le 3 décembre 2020, le Canada a présenté le projet de loi C-15, qui vise à [traduction] « tracer la voie à suivre pour mettre en œuvre les droits individuels et collectifs énoncés dans la DNUDPA... le projet de loi n'est pas rédigé pour faire de la DNUDPA une partie du droit fédéral, mais identifie plutôt la déclaration comme un instrument des droits de la personne que les gouvernements et les tribunaux peuvent utiliser pour guider l'élaboration et l'interprétation du droit canadien ». <sup>48</sup> La DNUDPA a des répercussions sur les musées qui n'ont pas encore été traitées.

La façon dont le Patrimoine autochtone est géré au sein de certains musées traditionnels s'est améliorée et le nombre et la variété des musées des Premières Nations, des Métis et des Inuits, des centres culturels et patrimoniaux ont augmenté. Toutefois, il faut faire davantage pour décoloniser les musées. Comme nous l'avons indiqué dans le présent rapport d'évaluation, PCH fournit du financement au Conseil de la réconciliation de l'Association des musées canadiens (AMC) créé en réponse à l'Appel à l'action 67, qui a demandé au gouvernement fédéral de fournir du financement à l'AMC « pour entreprendre, en collaboration avec les peuples autochtones, un examen national des politiques et des pratiques exemplaires des musées » afin de déterminer le degré de conformité avec la DNUDPA et de formuler des recommandations.<sup>49</sup>

### **Communautés marginalisées**

Les musées peuvent faciliter le processus d'établissement, et ils le font effectivement, en élaborant des programmes pour les migrants et les réfugiés. Toutefois, ils n'ont pas encore pleinement répondu aux préoccupations concernant le racisme systémique soulevées pendant la pandémie et la nécessité d'élaborer des projets de lutte contre le racisme. Parmi les autres communautés marginalisées, on compte les communautés des personnes handicapées, de la santé mentale et de la justice, les jeunes et les personnes âgées. Certains musées ont fait un excellent travail dans l'élaboration de programmes pour des communautés spécifiques, souvent en partenariat avec des organismes de services sociaux. Cependant, il n'y a pas eu d'attention concertée sur ces communautés au Canada comme cela a été le cas dans d'autres pays, en particulier au Royaume-Uni et aux États-Unis.<sup>50</sup>

---

## **Technologie**

Depuis la révision de la Politique nationale des musées en 1990, les attentes des visiteurs à l'égard des musées ont augmenté de façon spectaculaire. La technologie a changé la façon dont toutes les fonctions muséales sont exercées, que ce soit pour la gestion des collections, la préservation, la recherche ou encore l'interprétation. Le public s'attend à ce que les expositions physiques intègrent des images mobiles et des technologies créatives qui améliorent l'interactivité. Ils s'attendent à ce que les programmes en ligne comprennent l'accès aux collections par l'intermédiaire de sites Web, d'expositions virtuelles, de bases de données interactives, d'occasions d'apprentissage et des médias sociaux. Bien que le nombre d'expositions virtuelles ait augmenté de façon significative, la plupart des musées continuent d'avoir une capacité limitée d'élaborer des programmes en ligne — qu'il s'agisse d'expositions, de ressources de collections ou de programmes éducatifs. Le personnel des musées n'a pas toujours l'expertise nécessaire pour intégrer pleinement la technologie dans les expositions ou développer une présence sophistiquée sur les médias sociaux pour répondre aux attentes d'un public friand de technologie.

## **Ressources humaines**

Les défis en matière de ressources humaines comprennent le vieillissement de la main-d'œuvre et les départs à la retraite et la difficulté d'attirer et de maintenir en poste de jeunes professionnels en raison des bas salaires et de la charge de travail de plus en plus exigeante. Il est difficile pour les jeunes professionnels d'entrer sur le marché du travail en raison des possibilités peu nombreuses ou sporadiques, dont la plupart sont des postes de durée déterminée ou liés à un projet particulier. De nombreux musées demeurent fortement dépendants des bénévoles et continuent de s'attendre à ce qu'ils fournissent le même niveau et le même type de soutien qu'ils l'ont fait par le passé alors qu'il a été bien documenté que le bénévolat lui-même a changé. Les musées ont du mal à attirer des bénévoles plus diversifiés sur le plan culturel et social, qui sont représentatifs de la population canadienne. Les bénévoles d'aujourd'hui s'intéressent davantage au bénévolat épisodique qu'aux engagements hebdomadaires réguliers et consacrent moins d'heures.

---

## Programmes internationaux

Le récent rapport du Sénat intitulé *La diplomatie culturelle à l'avant-scène de la politique étrangère du Canada*<sup>51</sup> a largement ignoré le potentiel des musées et des autres établissements patrimoniaux à contribuer à la diplomatie culturelle. Toutefois, les musées, les associations de musées et les particuliers canadiens appuient la diplomatie culturelle de bien des façons. Voici quelques exemples :

- La Commonwealth Association of Museums, établie à Edmonton et comptant des membres dans près de cinquante des cinquante-quatre pays du Commonwealth, réfléchit aux héritages coloniaux et développe de nouvelles relations internationales et pratiques de travail, en partie en décrivant les pratiques du patrimoine canadien et les approches de la décolonisation ;<sup>52</sup>
- La Coalition of Museums for Climate Justice « mobilise et soutient les travailleurs des musées canadiens et leurs organisations dans la sensibilisation du public, l'atténuation et la résilience face aux changements climatiques, »<sup>53</sup> démontrant un leadership en matière de justice climatique pour les musées du monde entier ;
- Le projet en cours Ice Patch Research Project du Yukon a stimulé les collaborations internationales entre les gouvernements autochtones, les scientifiques et les conservateurs depuis les années 1990 et les plaques ont récemment été ajoutées à la liste indicative du Canada des sites du patrimoine mondial ;<sup>54</sup>
- Enfin, depuis 2000, le Musée royal de l'Alberta et le Hokkaido Museum (Sapporo, Japon) entretiennent des relations permanentes qui comportent des échanges de personnel et des projets de recherche, des expositions, des activités universitaires, des publications et des conférences, tout en favorisant et en maintenant des liens culturels et de recherche.<sup>55</sup>

Bien que le PAM vise à exposer le plus grand nombre possible de Canadiens à notre patrimoine national, l'Accord Canada-France démontre son engagement à développer des partenariats internationaux et à atteindre de nouveaux publics en France.

## Conclusion

Le rapport du Comité permanent du patrimoine canadien recommandait que la Politique nationale des musées de 1990 soit modernisée, et que le PAM soit élargi pour fournir un financement plus durable. Il faudrait une augmentation à 20 millions de dollars pour revenir aux niveaux de 1990 et à 35 millions de dollars pour atteindre le niveau promis à l'époque. La nécessité d'examiner la politique a été incluse dans la lettre de mandat à l'intention du ministre du Patrimoine canadien<sup>56</sup> et annoncé avec beaucoup d'enthousiasme par l'AMC qui a recommandé une augmentation d'au moins 60 millions de dollars.<sup>57</sup> Une lettre de mandat supplémentaire, datée du 15 janvier 2021, stipule que le ministre devrait, en plus des priorités définies précédemment, « ... mettre en place des mesures sectorielles à l'intention des industries les plus durement touchées par les impacts de la pandémie de COVID-19, notamment les secteurs des arts, de la culture, du patrimoine et des sports... ».<sup>58</sup> Elle mentionne également l'importance de questions telles que la réconciliation et les changements climatiques, et la nécessité de s'attaquer aux inégalités systémiques, lesquelles ont été démontrées récemment par des événements dans plusieurs musées canadiens de premier plan.

---

Les musées ont changé de façon spectaculaire au cours des 30 dernières années — et plus rapidement au cours de la dernière année en raison de la COVID-19, ce qui a souligné la nécessité de s’attaquer à des questions comme la capacité d’embaucher et de maintenir en poste des jeunes professionnels, la nécessité d’améliorer l’accès aux nouvelles technologies dans les musées, de continuer à aborder la réconciliation et le racisme systématique dans les musées canadiens et de soutenir le travail du secteur des musées à l’échelle internationale.

## Annexe B : Cadre d'évaluation

| Questions de l'évaluation                                                                                                                                          | Indicateurs                                                                                                                                               | Examen des documents | Examen des données admin. et des dossiers | Revue de la littérature | Études de cas | Entrevues avec les informateurs clés               |      |                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------|-------------------------|---------------|----------------------------------------------------|------|---------------------|
|                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                           |                      |                                           |                         |               | Gestionnaires de programme et membres du personnel | AMPT | Demandeurs financés |
| 1.0 Pertinence                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                      |                                           |                         |               |                                                    |      |                     |
| 1. 1 Le PAM répond-il aux besoins actuels et changeants des musées et des établissements du patrimoine de tailles diverses et aux besoins de leurs professionnels? | 1.1.1 Points de vue, tendances et enjeux importants auxquels sont confrontés les musées et les établissements de tailles diverses et leurs professionnels | X                    |                                           | X                       | X             | X                                                  | X    | X                   |
|                                                                                                                                                                    | 1.1.2 Points de vue, tendances et enjeux importants auxquels l'industrie muséale canadienne est confrontée                                                | X                    |                                           | X                       |               | X                                                  | X    | X                   |
|                                                                                                                                                                    | 1.1.3 Tendances des demandes au PAM selon les volets et sous-volets du PAM                                                                                | X                    | X                                         |                         |               | X                                                  | X    |                     |
|                                                                                                                                                                    | 1.1.4 Nombre de demandes au PAM; nombre de demandes                                                                                                       |                      | X                                         |                         |               |                                                    |      |                     |



| Questions de l'évaluation                                       | Indicateurs                                                                                            | Examen des documents | Examen des données admin. et des dossiers | Revue de la littérature | Études de cas | Entrevues avec les informateurs clés               |      |                     |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------|-------------------------|---------------|----------------------------------------------------|------|---------------------|
|                                                                 |                                                                                                        |                      |                                           |                         |               | Gestionnaires de programme et membres du personnel | AMPT | Demandeurs financés |
|                                                                 | au PAM financées et non financées                                                                      |                      |                                           |                         |               |                                                    |      |                     |
|                                                                 | 1.1.5 Points de vue et mesure du niveau d'alignement entre les besoins du secteur et le soutien du PAM |                      |                                           | X                       | X             | X                                                  | X    | X                   |
|                                                                 | 1.1.6 Rapport entre les ressources financières du PAM et le budget des demandeurs financés             |                      | X                                         |                         |               | X                                                  |      |                     |
| 1. 2 Le PAM appuie-t-il les priorités gouvernementales comme la | 1.2.1 Nombre de demandes financées par le PAM concernant les groupes prioritaires                      |                      | X                                         |                         |               | X                                                  |      |                     |

| Questions de l'évaluation                                                 | Indicateurs                                                                                                           | Examen des documents | Examen des données admin. et des dossiers | Revue de la littérature | Études de cas | Entrevues avec les informateurs clés               |      |                     |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------|-------------------------|---------------|----------------------------------------------------|------|---------------------|
|                                                                           |                                                                                                                       |                      |                                           |                         |               | Gestionnaires de programme et membres du personnel | AMPT | Demandeurs financés |
| réconciliation, l'ACS Plus et les CLOSM?                                  | 1.2.2 Points de vue et mesure dans laquelle les besoins de ces groupes prioritaires ont été pris en compte par le PAM | X                    |                                           | X                       |               | X                                                  |      |                     |
| <b>2.0 Efficacité</b>                                                     |                                                                                                                       |                      |                                           |                         |               |                                                    |      |                     |
| 2.1 Résultat à court terme 1 – Des expositions itinérantes sont produites | 2.1.1 Nombre et lieux des expositions itinérantes produites au cours de la période d'évaluation                       |                      | X                                         |                         |               |                                                    |      |                     |
|                                                                           | 2.1.2 Nombre d'entrées à ces expositions itinérantes                                                                  |                      | X                                         |                         |               |                                                    |      |                     |

| Questions de l'évaluation                                                                                                                                                                                        | Indicateurs                                                                                                                                  | Examen des documents | Examen des données admin. et des dossiers | Revue de la littérature | Études de cas | Entrevues avec les informateurs clés               |      |                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------|-------------------------|---------------|----------------------------------------------------|------|---------------------|
|                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                              |                      |                                           |                         |               | Gestionnaires de programme et membres du personnel | AMPT | Demandeurs financés |
| 2.2 Résultat à court terme 2 – Des projets visant à améliorer la préservation et la mise en valeur du patrimoine autochtone sont mis en œuvre                                                                    | 2.2.1 Points de vue sur les projets financés relatifs au patrimoine autochtone                                                               |                      |                                           |                         |               | X                                                  | X    | X                   |
|                                                                                                                                                                                                                  | 2.2.2 Nombre de projets financés relatifs au patrimoine autochtone                                                                           |                      | X                                         |                         |               |                                                    |      |                     |
| 2.3 Résultat à court terme 3 – Des possibilités sont créées pour les établissements patrimoniaux et les travailleurs afin d'améliorer leurs connaissances, leurs compétences et leurs pratiques professionnelles | 2.3.1 Nombre de possibilités de formation financées par le PAM pour les professionnels et les établissements du secteur des musées canadiens |                      | X                                         |                         | X             |                                                    |      |                     |
|                                                                                                                                                                                                                  | 2.3.2 Points de vue des professionnels et des établissements sur les possibilités de formation                                               |                      |                                           |                         | X             | X                                                  | X    | X                   |

| Questions de l'évaluation                                                                                                                            | Indicateurs                                                                                      | Examen des documents | Examen des données admin. et des dossiers | Revue de la littérature | Études de cas | Entrevues avec les informateurs clés               |      |                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------|-------------------------|---------------|----------------------------------------------------|------|---------------------|
|                                                                                                                                                      |                                                                                                  |                      |                                           |                         |               | Gestionnaires de programme et membres du personnel | AMPT | Demandeurs financés |
| 2.4 Résultat à moyen terme 1 – Des expositions patrimoniales et d'autres produits et activités de la programmation publique sont présentés au public | 2.4.1 Points de vue et nombre de demandes au PAM financées                                       |                      | X                                         |                         |               | X                                                  | X    | X                   |
|                                                                                                                                                      | 2.4.2 Points de vue et nombre de demandes au PAM non financées                                   |                      | X                                         |                         |               | X                                                  | X    |                     |
|                                                                                                                                                      | 2.4.3 Nombre d'expositions itinérantes et d'autres produits présentés au public                  |                      | X                                         |                         |               |                                                    |      |                     |
|                                                                                                                                                      | 2.4.4 Lieu et répartition des expositions itinérantes et des autres produits présentés au public |                      | X                                         |                         |               |                                                    |      |                     |
|                                                                                                                                                      | 2.4.5 Nombre de visiteurs des expositions itinérantes et d'autres produits                       |                      | X                                         |                         |               |                                                    |      | X                   |

| Questions de l'évaluation                                                                                                                                       | Indicateurs                                                                                                                                                                  | Examen des documents | Examen des données admin. et des dossiers | Revue de la littérature | Études de cas | Entrevues avec les informateurs clés               |      |                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------|-------------------------|---------------|----------------------------------------------------|------|---------------------|
|                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                              |                      |                                           |                         |               | Gestionnaires de programme et membres du personnel | AMPT | Demandeurs financés |
| 2.5 Résultat à moyen terme 2 – Les objets et collections patrimoniaux sont mieux gérés et préservés                                                             | 2.5.1 Points de vue et nombre (et pourcentage) de professionnels qui ont signalé une amélioration dans la gestion et la préservation des objets et collections patrimoniaux. |                      | X                                         |                         | X             | X                                                  | X    | X                   |
|                                                                                                                                                                 | 2.5.2 Nombre de projets mieux gérés et préservés                                                                                                                             |                      | X                                         |                         |               |                                                    |      |                     |
| 2.6 Résultat à moyen terme 3 – Les établissements et les travailleurs du patrimoine ont amélioré leurs connaissances, compétences et pratiques professionnelles | 2.6.1 Points de vue et nombre de professionnels qui améliorent leurs connaissances, leurs compétences et leurs pratiques dans le secteur                                     |                      | X                                         |                         | X             | X                                                  | X    | X                   |
|                                                                                                                                                                 | 2.6.2 Nombre d'établissements du secteur financés par le PAM                                                                                                                 |                      | X                                         |                         |               |                                                    |      |                     |

| Questions de l'évaluation                                                                                            | Indicateurs                                                                                                                  | Examen des documents | Examen des données admin. et des dossiers | Revue de la littérature | Études de cas | Entrevues avec les informateurs clés               |      |                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------|-------------------------|---------------|----------------------------------------------------|------|---------------------|
|                                                                                                                      |                                                                                                                              |                      |                                           |                         |               | Gestionnaires de programme et membres du personnel | AMPT | Demandeurs financés |
| 2.7 Résultat à long terme –<br><br>Le patrimoine du Canada est accessible à la population canadienne au fil du temps | 2.7.1 Points de vue et tendances dans le contexte des musées et des établissements patrimoniaux au Canada                    | X                    |                                           | X                       |               | X                                                  | X    | X                   |
|                                                                                                                      | 2.7.2 Nombre de demandes financées par le PAM                                                                                |                      | X                                         |                         |               |                                                    |      |                     |
|                                                                                                                      | 2.7.3 Nombre et pourcentage d'établissements qui ont déclaré une capacité accrue d'accès à long terme au patrimoine canadien | X                    | X                                         |                         |               |                                                    |      |                     |

| Questions de l'évaluation                                                             | Indicateurs                                                                                       | Examen des documents | Examen des données admin. et des dossiers | Revue de la littérature | Études de cas | Entrevues avec les informateurs clés               |      |                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------|-------------------------|---------------|----------------------------------------------------|------|---------------------|
|                                                                                       |                                                                                                   |                      |                                           |                         |               | Gestionnaires de programme et membres du personnel | AMPT | Demandeurs financés |
| 2.8 Y a-t-il eu des résultats ou des défis imprévus à la suite des activités du PAM ? | 2.8.1 Preuves et points de vue sur les résultats ou les répercussions inattendus du PAM           | X                    |                                           |                         | X             | X                                                  | X    | X                   |
| <b>3.0 Efficience</b>                                                                 |                                                                                                   |                      |                                           |                         |               |                                                    |      |                     |
| 3.1 Le PAM a-t-il été mis en œuvre de façon efficace ?                                | 3.1.1 Coûts administratifs et opérationnels du programme par rapport au budget global (par volet) | X                    | X                                         |                         |               |                                                    |      |                     |
|                                                                                       | 3.1.2 Demandes de financement traitées par ETP (par volet)                                        | X                    | X                                         |                         |               |                                                    |      |                     |
|                                                                                       | 3.1.3 Tendances des ressources financières et                                                     | X                    | X                                         |                         |               |                                                    |      |                     |

| Questions de l'évaluation                                                              | Indicateurs                                                                      | Examen des documents | Examen des données admin. et des dossiers | Revue de la littérature | Études de cas | Entrevues avec les informateurs clés               |      |                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------|-------------------------|---------------|----------------------------------------------------|------|---------------------|
|                                                                                        |                                                                                  |                      |                                           |                         |               | Gestionnaires de programme et membres du personnel | AMPT | Demandeurs financés |
|                                                                                        | humaines prévues ou utilisées (réelles)                                          |                      |                                           |                         |               |                                                    |      |                     |
|                                                                                        | 3.1.4 Atteinte des normes de service                                             | X                    | X                                         |                         | X             | X                                                  |      |                     |
|                                                                                        | 3.1.5 Points de vue sur la gestion et la mise en œuvre du PAM                    |                      |                                           |                         | X             | X                                                  | X    | X                   |
| 3.2 La répartition théorique du financement a-t-elle été efficiente ?                  | 3.2.1 Points de vue et éléments de preuve sur la répartition théorique des fonds | X                    | X                                         |                         | X             | X                                                  |      |                     |
| 3.3 Le cadre de mesure du rendement du PAM permet-il de rendre compte des résultats du | 3.3.1 Mesure du rendement utilisée                                               | X                    | X                                         |                         |               | X                                                  |      |                     |
|                                                                                        | 3.3.2 Résultats des programmes devant faire l'objet d'un rapport                 |                      |                                           |                         |               |                                                    |      |                     |



| Questions de l'évaluation                                                                  | Indicateurs                                                                                                                            | Examen des documents | Examen des données admin. et des dossiers | Revue de la littérature | Études de cas | Entrevues avec les informateurs clés               |      |                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------|-------------------------|---------------|----------------------------------------------------|------|---------------------|
|                                                                                            |                                                                                                                                        |                      |                                           |                         |               | Gestionnaires de programme et membres du personnel | AMPT | Demandeurs financés |
| programme de façon efficiente ?                                                            | 3.3.3 Points de vue sur le cadre de mesure du rendement et son efficacité en matière de rapports                                       |                      |                                           |                         |               | X                                                  |      |                     |
| <b>4.0 Autre</b>                                                                           |                                                                                                                                        |                      |                                           |                         |               |                                                    |      |                     |
| 4.1 Quelles sont les leçons ou bonnes pratiques apprises des projets d'innovation du PAM ? | 4.1.1 Preuves et points de vue sur les leçons ou les pratiques exemplaires tirées des projets d'expérimentation et d'innovation du PAM |                      | X                                         |                         | X             | X                                                  | X    | X                   |

## Annexe C : Modèle logique du programme

|                                | Volet                                                                                                                                       |                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                  | Portée                                                                     |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|                                | Accès au patrimoine                                                                                                                         | Patrimoine autochtone                                                                                                        | Gestion des collections                                                                                                                                                                          |                                                                            |
| <b>Activité</b>                | Communication au sujet du PAM<br>Conseils et orientation aux établissements du patrimoine<br>Aide financière                                |                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                  | Musées canadiens et établissements connexes gérés de façon professionnelle |
| <b>Extrants</b>                | Des ententes de subventions et de contributions sont signées<br>Des outils pour une mise en œuvre efficiente du programme sont mis au point |                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                  | Bénéficiaires de financement                                               |
| <b>Résultats à court terme</b> | Des expositions itinérantes sont produites (SAP 3.1 RP3)                                                                                    | Des projets visant à améliorer la préservation et la mise en valeur du patrimoine autochtone sont mis en œuvre (SAP 3.1 RP2) | Des possibilités sont créées pour les établissements patrimoniaux et les travailleurs afin d'améliorer leurs connaissances, leurs compétences et leurs pratiques professionnelles (SAP 3.1 RP 1) |                                                                            |
| <b>Résultats à moyen terme</b> | Les expositions patrimoniales et autres programmes et activités publiques sont présentés au public (AP3 RP3)                                | Les collections patrimoniales sont mieux gérées et préservées (AP3 RP2)                                                      | Les établissements et les travailleurs du patrimoine ont amélioré leurs connaissances, leurs compétences et leurs pratiques professionnelles (AP3 RP1)                                           | Bénéficiaires du financement et public                                     |
| <b>Résultat à long terme</b>   | Le patrimoine du Canada est accessible de manière continue à la population canadienne (RS1)                                                 |                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                  | Les Canadiens                                                              |

Source : PIR de la préservation et de l'accès au patrimoine de 2019-2020

---

## Annexe D : Bibliographie

American Alliance of Museums. (2020a). Lessons Learned from SARS (and Strikes) at the Ontario Science Center. Extrait de : <https://www.aam-us.org/2020/05/05/lessons-learned-from-sars-and-strikes-at-the-ontario-science-center/>

American Alliance of Museums. (2020b). National Survey of COVID-19 Impact on United States Museums. Extrait de : <https://www.aam-us.org/2020/07/22/united-states-may-lose-one-third-of-all-museums-new-survey-shows/>

Artlyst. (2020). « 60% UK Museums Facing Permanent Closure. » Extrait de : <https://www.artlyst.com/news/60-uk-museums-facing-permanent-closure-banksy-vs-the-bicycle-thief-zaha-hadid-estate-settled/>

Assemblée des Premières Nations/Association des musées canadiens. (1994). Turning the Page: Forging New Partnerships Between Museums and First Peoples. Task Force Report on Museums and First Peoples. Extrait de : [https://museums.in1touch.org/uploaded/web/docs/Task\\_Force\\_Report\\_1994.pdf](https://museums.in1touch.org/uploaded/web/docs/Task_Force_Report_1994.pdf)

Conseil des arts du Canada. (2020). *Rapport annuel de 2019-2020*. Extrait de : [https://conseildesarts.ca/a-propos/gouvernance/rapports-institutionnels?\\_ga=2.78123283.605073678.1624036950-326472020.1624036950](https://conseildesarts.ca/a-propos/gouvernance/rapports-institutionnels?_ga=2.78123283.605073678.1624036950-326472020.1624036950)

Association canadienne pour la conservation et la restauration des biens culturels. « Résumé de l'Enquête évaluant l'impact du Covid-19 sur les professionnels de la conservation au Canada : Partie I. » Extrait de : <https://www.cac-accr.ca/wp-content/uploads/2020/09/resume-de-lenquete-evaluant-limpact-du-covid-19-sur-les-professionnelles-de-la-conservation-au-canada-partie-i.pdf>

Patrimoine canadien. (2015). *Évaluation du Programme d'aide aux musées, de 2008-2009 à 2012-2013*. Extrait de : <https://www.canada.ca/content/dam/pch/documents/corporate/publications/evaluations/map-oada-fra.pdf>

Patrimoine canadien. (2017). *Rapport sur les plans et les priorités de 2016-2017*. Extrait de : [https://publications.gc.ca/collections/collection\\_2016/pch/CH1-5-2016-fra.pdf](https://publications.gc.ca/collections/collection_2016/pch/CH1-5-2016-fra.pdf)

Patrimoine canadien. (2019). *Enquête du gouvernement du Canada sur les établissements du patrimoine : 2019*. Extrait de : <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/organisation/publications/publications-generales/enquete-etablissements-patrimoine/rapport-2019.html>

Patrimoine canadien. (2019). *Plan ministériel 2019-2020*. Extrait de : <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/organisation/publications/plans-rapports/plan-ministeriel-2019-2020.html>

Catherine C. Cole & Associates. (2005). Portrait of Canadian Public Art Galleries and Museums.

Gouvernement du Canada. (1990). Politique muséale canadienne.

---

Gouvernement du Canada. (1990). Loi sur les musées (L.C. 1990, ch.3). Extrait de : <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/m-13.4/index.html>

Hill Strategies. (2020). Arts Response Tracking Survey. Extrait de : <https://hillstrategies.com/2020/09/09/arts-response-tracking-survey/>

Chambre des communes du Canada. (2018). Aller de l'avant – Vers un secteur des musées canadiens plus fort : Rapport du Comité permanent du patrimoine canadien. Extrait de : <https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/421/CHPC/Reports/RP10011476/chpcrp12/chpcrp12-f.pdf>

ICOM. (2020). Museums, museum professionals and COVID-19: follow-up survey. Extrait de : [https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/11/FINAL-EN\\_Follow-up-survey.pdf](https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/11/FINAL-EN_Follow-up-survey.pdf)

Langlois, Marie-Claude. (2013). Canada's National Museums : Background Paper. Ottawa : Bibliothèque du Parlement. Extrait de : <https://lop.parl.ca/staticfiles/PublicWebsite/Home/ResearchPublications/BackgroundPapers/PDF/2013-06-e.pdf>

The Art Newspaper. (2019). « Vote on Icom's new museum definition postponed. » Extrait de : <https://www.theartnewspaper.com/news/icom-kyoto>

Commission de vérité et réconciliation du Canada. (2015). Commission de vérité et réconciliation du Canada : Appels à l'action. Extrait de : [http://trc.ca/assets/pdf/Calls\\_to\\_Action\\_French.pdf](http://trc.ca/assets/pdf/Calls_to_Action_French.pdf)

---

<sup>1</sup> <https://www.canada.ca/en/canadian-heritage/services/funding/museums-assistance.html>

<sup>2</sup> Gouvernement du Canada, Patrimoine canadien, Équipes - Programme d'aide aux musées, site Web interne accessible à : <http://notrepch-ourpch/fr/equipes-region-quebec>

<sup>3</sup> *Loi sur les musées* (L.C. 1990, ch.3); Parlement du Canada, Bibliothèque du Parlement, Marie-Claude Langlois, *Canada's National Museums*, le 6 février 2013, disponible à <https://lop.parl.ca/staticfiles/PublicWebsite/Home/ResearchPublications/BackgroundPapers/PDF/2013-06-e.pdf>, p. 1

<sup>4</sup> Politique nationale sur les musées, 1972, p. 2

<sup>5</sup> Parlement du Canada, Bibliothèque du Parlement, Marie-Claude Langlois, *Canada's National Museums*, le 6 février 2013, disponible à <https://lop.parl.ca/staticfiles/PublicWebsite/Home/ResearchPublications/BackgroundPapers/PDF/2013-06-e.pdf>

<sup>6</sup> Chambre des communes, Canada, Julie Dabrusin, présidente, *Aller de l'avant – Vers un secteur des musées canadiens plus fort* — Rapport du Comité permanent du patrimoine canadien, septembre 2018, disponible <https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/421/CHPC/Reports/RP10011476/chpcrp12/chpcrp12-f.pdf>, p. 18

<sup>7</sup> <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/financement/aide-musees.html>

---

<sup>8</sup> Gouvernement du Canada, Patrimoine canadien, *Équipes – Programme d’aide aux musées*, site Web interne disponible à l’adresse <http://notrepch-ourpch/en/teams-quebec-region#a5>

<sup>9</sup> Gouvernement du Canada, *Programme d’aide aux musées, Financement*, le 6 juillet 2017, disponible à l’adresse <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/financement/aide-musees.html>

<sup>10</sup> Gouvernement du Canada, Patrimoine canadien, *Accès au patrimoine — Programme d’aide aux musées*, le 21 août 2018, disponible à <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/financement/aide-musees/acces-patrimoine.html>

<sup>11</sup> En 2019, les modalités du programme ont été mises à jour pour étendre l’admissibilité à tous les musées nationaux.

<sup>12</sup> Le nom a changé en anglais, il s’appelait autrefois « Aboriginal Heritage » et est maintenant appelé « Indigenous Heritage ». Gouvernement du Canada, Patrimoine canadien, *Programme d’aide aux musées – Lignes directrices pour 2017-2018*, disponible à l’adresse [http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2016/pch/CH41-38-2016-fra.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2016/pch/CH41-38-2016-fra.pdf), p. 14

<sup>13</sup> Gouvernement du Canada, Patrimoine canadien, *Programme d’aide aux musées – Lignes directrices pour 2017-2018*, disponible à l’adresse [http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2016/pch/CH41-38-2016-fra.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2016/pch/CH41-38-2016-fra.pdf), p. 16

<sup>14</sup> Gouvernement du Canada, *Programme d’aide aux musées, Financement*, le 6 juillet 2017, disponible à l’adresse <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/financement/aide-musees.html>

<sup>15</sup> Gouvernement du Canada, Patrimoine canadien, *Programme d’aide aux musées – Lignes directrices pour 2017-2018*, disponible à l’adresse [http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2016/pch/CH41-38-2016-fra.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2016/pch/CH41-38-2016-fra.pdf), p. 18

<sup>16</sup> Gouvernement du Canada, *Programme d’aide aux musées, Financement*, le 6 juillet 2017, disponible à l’adresse <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/financement/aide-musees.html>

<sup>17</sup> *Profil d’information sur le rendement 06, 2019-2020-E*, p. 5

<sup>18</sup> Gouvernement du Canada, Patrimoine canadien, Direction des services d’évaluation, *Évaluation du Programme d’aide aux musées de 2008-2009 à 2012-2013*, le 10 décembre 2015, disponible à l’adresse <https://www.canada.ca/content/dam/pch/documents/corporate/publications/evaluations/map-oada-fra.pdf>, p. 3-4

<sup>19</sup> *Profil d’information sur le rendement 06, 2019-2020-E*, p. 5

<sup>20</sup> Gouvernement du Canada, Patrimoine canadien, Direction des services d’évaluation, *Évaluation du Programme d’aide aux musées de 2008-2009 à 2012-2013*, le 10 décembre 2015, disponible à l’adresse <https://www.canada.ca/content/dam/pch/documents/corporate/publications/evaluations/map-oada-fra.pdf>, p. 3-4

<sup>21</sup> *Profil d’information sur le rendement 06, 2019-2020-E*, p. 5

<sup>22</sup> *Profil d’information sur le rendement 06, 2019-2020-E*, p. 5

<sup>23</sup> Gouvernement du Canada, Patrimoine canadien, *Plan ministériel 2019-2020*, disponible à l’adresse <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/organisation/publications/plans-rapports/plan-ministeriel-2019-2020/paiements-transfert-plus-5m.html#a12>

<sup>24</sup> Patrimoine canadien, Direction des services d’évaluation, *Évaluation du Programme d’aide aux musées de 2008-2009 à 2012-2013*, le 10 décembre 2015, p. i et ix.

<sup>25</sup> La responsabilité de la réalisation de cette recommandation a été confiée au projet PMSC.

<sup>26</sup> Ministère du Patrimoine canadien. Enquête du gouvernement du Canada sur les établissements du patrimoine : 2017.

<sup>27</sup> Le programme a également financé 245 projets continus sur cinq ans. Il s’agit de projets pluriannuels dont le financement avait été engagé au préalable.

<sup>28</sup> Politique muséale canadienne, 1990, p. 43

- 
- <sup>29</sup> « Museums, museum professionals and COVID-19: follow-up survey », ICOM, disponible ici [https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/11/FINAL-EN\\_Follow-up-survey.pdf](https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/11/FINAL-EN_Follow-up-survey.pdf); « 60% UK Museums Facing Permanent Closure », *Artlyst*, le 23 novembre 2020; disponible ici <https://www.artlyst.com/news/60-uk-museums-facing-permanent-closure-banksy-vs-the-bicycle-thief-zaha-hadid-estate-settled/>; « United States May Lose One-third of All Museums, New Survey Shows », disponible ici <https://www.aam-us.org/2020/07/22/united-states-may-lose-one-third-of-all-museums-new-survey-shows/>
- <sup>30</sup> Enquête évaluant l'impact du Covid-19 sur les professionnels de la conservation au Canada : Partie I., disponible ici <https://www.cac-accr.ca/wp-content/uploads/2020/09/resume-de-lenquete-evaluant-limpact-du-covid-19-sur-les-professionnelles-de-la-conservation-au-canada-partie-i.pdf>; le Group of Ontario Emerging Museum Professionals a mené deux enquêtes en 2020 pour évaluer l'impact de la COVID-19, disponible ici <https://goemp.wordpress.com/2021/02/12/acovid-check-in-a-second-survey-of-ontarios-emps/>
- <sup>31</sup> Commission de vérité et réconciliation du Canada. Appels à l'action, 2015, disponible ici [http://trc.ca/assets/pdf/Calls\\_to\\_Action\\_French.pdf](http://trc.ca/assets/pdf/Calls_to_Action_French.pdf)
- <sup>32</sup> Enquête du gouvernement du Canada sur les établissements du patrimoine : 2019, disponible ici <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/organisation/publications/publications-generales/enquete-etablissements-patrimoine/rapport-2019.html>
- <sup>33</sup> La pandémie réduit les revenus de la Vancouver Art Gallery de 75 %, *Vancouver Sun*, le 13 février 2021.
- <sup>34</sup> Arts Response Tracking Survey. Hill Strategies, disponible ici <https://hillstrategies.com/2020/09/09/arts-response-tracking-survey/>
- <sup>35</sup> Enquête du gouvernement du Canada sur les établissements du patrimoine : 2019, *op cit*.
- <sup>36</sup> Statistique Canada. Recensement en bref. 2016, disponible ici <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/as-sa/98-200-x/2016001/98-200-x2016001-fra.cfm>
- <sup>37</sup> Le Musée du Montréal juif <http://imjm.ca/>; le Chinese-Canadian Museum <https://www.chinesecanadianmuseum.ca/>.
- <sup>38</sup> Calculateur de l'inflation, disponible ici <https://www.in2013dollars.com/us/inflation/1990?amount=10390000>
- <sup>39</sup> Nouveaux investissements : une renaissance du secteur des arts, disponible ici [https://conseildesarts.ca/pleins-feux/2016/11/nouveaux-investissements-chronique-d-une-renaissance-annoncee?\\_ga=2.3699383.605073678.1624036950-326472020.1624036950](https://conseildesarts.ca/pleins-feux/2016/11/nouveaux-investissements-chronique-d-une-renaissance-annoncee?_ga=2.3699383.605073678.1624036950-326472020.1624036950)
- <sup>40</sup> Conseil des arts du Canada. Rapport annuel 2019-2020, disponible ici <https://conseildesarts.ca/engagements/soutiens-aux-arts>
- <sup>41</sup> Par exemple, le programme Jeunesse Canada au travail – Patrimoine, les Subventions de biens culturels mobiliers, le Fonds du Canada pour l'investissement en culture, le Fonds du Canada pour les espaces culturels, Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine et Commémoration Canada.
- <sup>42</sup> Catherine C. Cole & Associates. *Portrait of Canadian Public Art Galleries and Museums*, CAMDO/l'ODMAC, Mai 2005; voir aussi « Lessons Learned from SARS (and Strikes) at the Ontario Science Center », Center for the Future of Museums Blog, American Alliance of Museums, le 5 mai 2020, disponible ici <https://www.aam-us.org/2020/05/05/lessons-learned-from-sars-and-strikes-at-the-ontario-science-center/>
- <sup>43</sup> Comité permanent du patrimoine canadien. *Aller de l'avant – Vers un secteur des musées canadiens plus fort*, 2018, disponible ici <https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/421/CHPC/Reports/RP10011476/chpcrp12/chpcrp12-f.pdf>
- <sup>44</sup> « Vote on ICOM's new museum definition postponed. » *The Art Newspaper*, le 9 septembre 2019, disponible ici <https://www.theartnewspaper.com/news/icom-kyoto>

---

<sup>45</sup> Assemblée des Premières Nations/ Association des musées canadiens Task Force Report on Museums and First Peoples *Turning the Page : Forging New Relationships Between Museums and First Peoples*, 1994, disponible ici [https://museums.in1touch.org/uploaded/web/docs/Task\\_Force\\_Report\\_1994.pdf](https://museums.in1touch.org/uploaded/web/docs/Task_Force_Report_1994.pdf)

<sup>46</sup> Appels à l'action, *op. cit.*

<sup>47</sup> Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones, 2007, disponible ici <https://www.un.org/development/desa/indigenouspeoples/declaration-on-the-rights-of-indigenous-peoples.html>

<sup>48</sup> « Liberals introduce bill to implement UN Indigenous rights declaration », le 3 décembre 2020, disponible ici <https://www.cbc.ca/news/politics/liberals-introduce-undrip-legislation-1.5826523>

<sup>49</sup> Appels à l'action, *op. cit.*

<sup>50</sup> Voir par exemple *The Happy Museum Project* <https://happymuseumproject.org/> et *Whose Cake is it Anyway?* <https://www.phf.org.uk/reader/whose-cake-anyway/>, une enquête menée par la Paul Hamlyn Foundation au R.-U. et les programmes de l'American Alliance of Museums tels que Museums Fostering Belonging <https://www.aam-us.org/programs/museums-fostering-belonging/> et Museums and Creative Aging <https://www.aam-us.org/programs/museums-creative-aging/>

<sup>51</sup> Comité sénatorial permanent des affaires étrangères et du commerce international, *La diplomatie culturelle à l'avant-scène de la politique étrangère du Canada*. Juin 2019, disponible ici

[https://sencanada.ca/content/sen/committee/421/AEFA/Reports/Rapport\\_DiplomatieCulturelle\\_f.pdf](https://sencanada.ca/content/sen/committee/421/AEFA/Reports/Rapport_DiplomatieCulturelle_f.pdf).

<sup>52</sup> Énoncé de vision de la CAM, disponible ici <https://commonwealthassociationofmuseums.org/about/>

<sup>53</sup> Énoncé de mission de la Coalition of Museums for Climate Justice, disponible ici

<https://coalitionofmuseumsforclimatejustice.wordpress.com/about/>

<sup>54</sup> Correspondance avec Christian Thomas, archéologue de projets spéciaux, Gouvernement du Yukon, le 10 février 2021.

<sup>55</sup> Correspondance avec Alwynne B. Beaudoin, directrice, Histoire naturelle, Musée royal de l'Alberta, le 11 février 2021.

<sup>56</sup> Lettre de mandat du ministre du Patrimoine canadien, le 13 décembre 2019, disponible ici

<https://pm.gc.ca/fr/lettres-de-mandat/2019/12/13/lettre-de-mandat-du-ministre-du-patrimoine-canadien>

<sup>57</sup> La Lettre de mandat du ministre du Patrimoine canadien confirme la révision de la politique nationale des musées, le 13 décembre 2019, disponible à l'adresse

[https://www.museums.ca/site/aboutthecma/newsandannouncements/december132019?language=fr\\_FR&:CMA](https://www.museums.ca/site/aboutthecma/newsandannouncements/december132019?language=fr_FR&:CMA)  
Mémoire pour les consultations en prévision du prochain budget fédéral, le 7 août 2020, disponible ici

<https://www.museums.ca/site/aboutthecma/newsandannouncements/august72020>  
<sup>58</sup> Lettre de mandat supplémentaire, le 15 janvier 2021, disponible ici <https://pm.gc.ca/fr/lettres-de-mandat/2021/01/15/lettre-de-mandat-supplementaire-du-ministre-du-patrimoine-canadien>