



Rapport d'évaluation du Programme d'aide aux musées

Période d'évaluation : 2018-2019 à 2023-2024



Publication

- 31 mars 2026
- This publication is also available in English.
- Cette publication est disponible en formats PDF et HTML sur Internet à l'adresse Canada.ca/patrimoine-canadien
- L'utilisation de l'intelligence artificielle dans le cadre de cette évaluation était conforme aux politiques et lignes directrices actuelles du gouvernement du Canada.
- © Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par le ministre du Patrimoine canadien, 2026.
- No de cat. CH7-30/2026F-PDF
- ISBN 978-0-660-99473-4

Liste des acronymes et abréviations

Acronyme ou abréviation	Nom
IDEA	Inclusion, diversité, équité et accessibilité
PAM / Le Programme	Programme d'aide aux musées
PCH	Patrimoine canadien
S&C	Subventions et contributions

Table des matières

En résumé

[5](#) En résumé

Description du Programme et méthodologie d'évaluation

[8](#) Description du Programme

[9](#) Chaîne des résultats du Programme

[10](#) Méthodologie d'évaluation

En détail

[12](#) Constatations sur la pertinence

[22](#) Constatations sur l'efficacité

[28](#) Constatations sur l'efficience

[32](#) Conclusion

Plan d'action de la direction

[33](#) Plan d'action de la direction

Annexes

[37](#) Liste des annexes

En résumé

Le Programme d'aide aux musées appuie les organismes et les travailleurs du patrimoine dans le but de préserver et de présenter des collections patrimoniales.

L'évaluation a porté sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience du Programme pour la période allant de 2018-2019 à 2023-2024.

En résumé

Pertinence

Le Programme d'aide aux musées reste pertinent pour les Canadiens et continue de répondre aux besoins en constante évolution du secteur du patrimoine. Il s'est adapté pendant la pandémie de COVID-19 et a pris des mesures pour améliorer l'accès aux collections patrimoniales. Le Programme est aligné sur les priorités de Patrimoine canadien et du gouvernement. Il a renforcé l'accès pour les communautés Autochtones et les groupes d'équité au cours des dernières années.

Efficacité

Le Programme a atteint la plupart de ses résultats attendus et a contribué à l'atteinte de ses objectifs à long terme, y compris le soutien à la préservation et à la numérisation des collections patrimoniales du Canada pour en assurer l'accès à long terme. Le financement additionnel lié à la COVID-19 a soutenu l'atteinte des résultats au cours de la période d'évaluation. Cependant, des incohérences et des lacunes dans les données limitent la capacité du Programme à démontrer pleinement son impact – un problème identifié lors de l'évaluation précédente. Au moment de la rédaction du présent rapport, le Programme avait entrepris des mesures pour améliorer sa stratégie de mesure du rendement.

Efficience

Le Programme est généralement mis en œuvre de manière efficiente, avec une gestion rigoureuse des dépenses et une grande flexibilité. Pendant la pandémie, la simplification des processus, la rapidité de la prise de décisions et le financement versé en temps opportun ont renforcé sa capacité à s'adapter et à livrer efficacement. La méthode d'allocation du financement notionnelle fondée sur la population régionale, adoptée en 2016, a amélioré la gestion des ressources en assurant une répartition équitable et stratégique des fonds. Toutefois, elle n'a pas entièrement comblé l'écart entre la forte demande de financement et les ressources disponibles.

Recommandations

1. Revoir et adapter les mécanismes d'allocation notionnelle afin de mieux refléter les besoins régionaux et les priorités locales, ainsi que ceux des communautés Autochtones, des groupes d'équité, des régions rurales et des régions éloignées.
2. Explorer des moyens de poursuivre le soutien aux musées, en particulier les institutions Autochtones, petites et rurales, afin de développer des compétences numériques et d'offrir des expériences en ligne.
3. Mettre à jour la stratégie de mesure du rendement du Programme afin de s'assurer de la disponibilité de données fiables et ventilées à des fins de planification stratégique, de prise de décision et de reddition de comptes.

Description du Programme et méthodologie d'évaluation

Description du Programme

Objectifs du Programme d'aide aux musées

Renforcer le secteur du patrimoine canadien en préservant et en présentant les collections, en favorisant la préservation de la culture Autochtone, en facilitant l'accès pour tous les Canadiens et en favorisant le développement des compétences professionnelles dans le domaine muséal.

Structure du Programme

Le Programme offre une aide financière pour préserver et mettre en valeur le patrimoine canadien, soutenir la préservation de la culture Autochtone et renforcer les pratiques professionnelles dans le secteur. Il comprend les volets et sous-volets suivants* :

- Patrimoine autochtone
- Accès au patrimoine
 - Fonds des expositions itinérantes
- Gestion des collections
 - Accord Canada-France
- Accès numérique au patrimoine – une initiative temporaire mise en œuvre de 2021-2022 à 2023-2024

Intervenants

- Les Institutions patrimoniales et organisations autochtones bénéficiaires, associations et réseaux de musées, ainsi que les organismes de services connexes.
- Les professionnels du patrimoine qui bénéficient d'occasions de perfectionnement professionnel.

Ressources

Le Programme dispose d'un budget annuel permanent de 6,7 millions de dollars en subventions et contributions (S&C)**. De 2018-2019 à 2023-2024, les dépenses annuelles réelles se sont élevées en moyenne à 27,4 millions de dollars. L'écart s'explique en grande partie grâce à des fonds supplémentaires provenant de :

- l'initiative Accès numérique au patrimoine (20 millions de dollars de 2021-2022 à 2023-2024) ; et
- 3 fonds d'urgence liés à la COVID-19 (85,7 millions de dollars de 2020-2021 à 2022-2023).

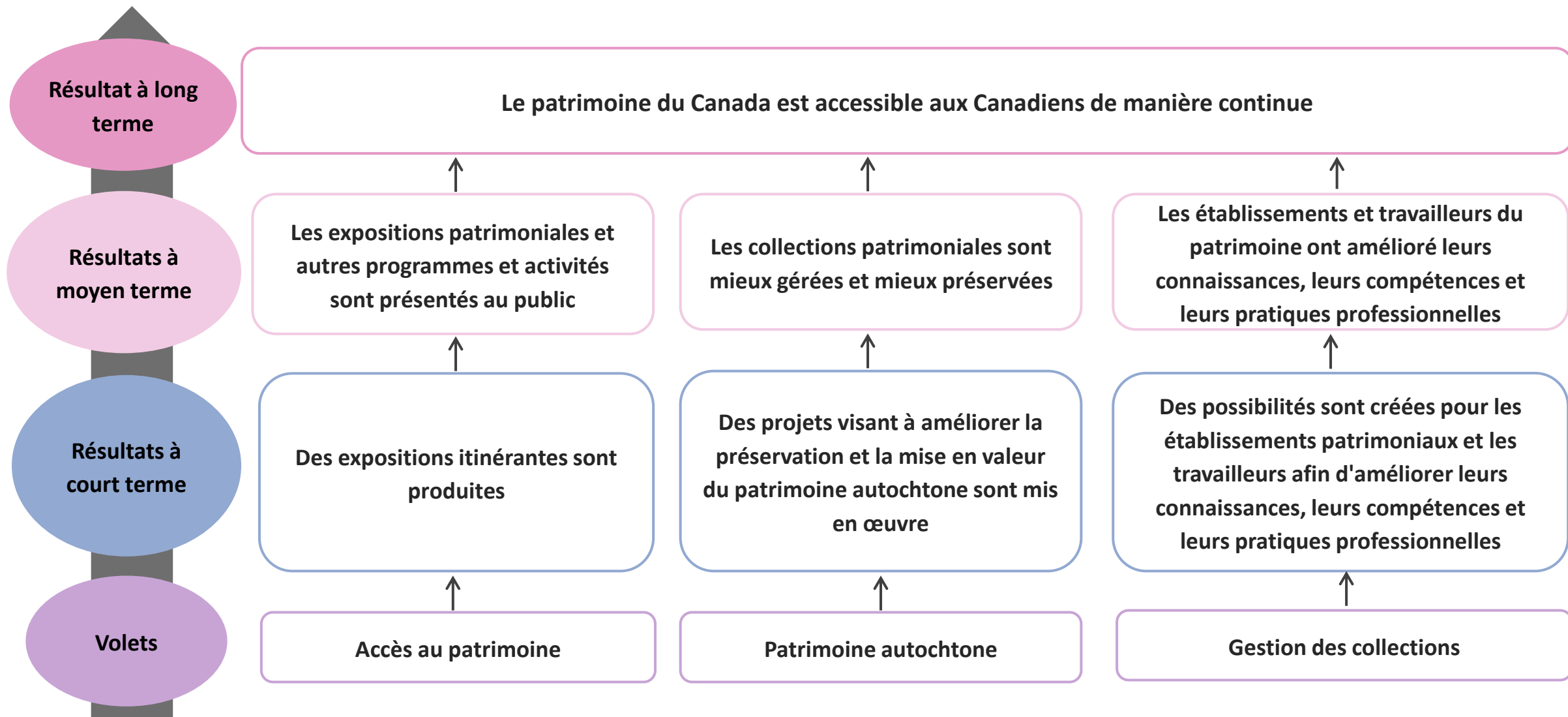
Prestation

Les activités et la prestation du Programme sont décentralisées. Elles sont gérées au siège social et coordonnées par les cinq bureaux régionaux de PCH : Atlantique, Ontario, Prairies et Nord, Québec, Ouest.

* Chaque volet est brièvement décrit à l'[annexe A](#).

** Des tableaux financiers détaillés présentant les chiffres prévus et réels sont disponibles à l'[annexe B](#).

Chaîne des résultats du Programme



Questions d'évaluation

1. Dans quelle mesure le Programme répond-il aux besoins actuels et émergents des musées et des institutions patrimoniales canadiennes?
2. Dans quelle mesure le Programme est-il aligné sur les rôles et responsabilités de PCH, et soutient et fait progresser les priorités du gouvernement fédéral?
3. Dans quelle mesure le Programme a-t-il atteint ses résultats escomptés?
4. Dans quelle mesure le Programme est-il mis en œuvre de manière efficiente? Certains aspects pourraient-ils être améliorés?

Méthodologie d'évaluation

La Direction des services d'évaluation a mené l'évaluation conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et à la Politique sur les résultats (2016).

Portée

L'évaluation a examiné la pertinence, l'efficacité et l'efficacité du Programme de 2018-2019 à 2023-2024, en mettant l'accent sur :

- le soutien au secteur : mesure dans laquelle le Programme répond aux besoins du secteur compte tenu des ressources disponibles ;
- l'inclusion : la manière dont le Programme soutient les communautés Autochtones et d'autres groupes d'équité ;
- financement temporaire : l'efficacité du financement à court terme ; et
- optimisation de l'impact : la manière dont les ressources sont utilisées pour optimiser les résultats.

La matrice d'évaluation complète est présentée à [l'annexe C](#).

Méthodes de collecte des données

L'évaluation a utilisé plusieurs méthodes et sources de données afin de renforcer la validité et la fiabilité des constatations et des conclusions. Les sources comprenaient une revue des documents du Programme et une analyse des données ; une revue de littérature et une analyse des médias ; des entrevues auprès des informateurs clés, notamment des représentants internes de Patrimoine canadien et des intervenants externes du Programme.

De plus amples informations sur la méthodologie utilisée pour cette évaluation sont présentées à [l'annexe D](#).

Un aperçu des limites rencontrées au cours de l'évaluation et des stratégies d'atténuation est présenté à [l'annexe E](#).

En détail

Principales constatations sur la pertinence

Question 1 :

Dans quelle mesure le Programme répond-il aux besoins actuels et émergents des musées et des institutions patrimoniales canadiennes?

Question 2 :

Dans quelle mesure le Programme est-il aligné sur les rôles et responsabilités de PCH, et soutient et fait progresser les priorités du gouvernement fédéral?

Les musées sont appréciés, mais font face à des défis

Les Canadiens considèrent les musées comme des espaces culturels importants et des sources fiables d'informations sur l'histoire et le patrimoine.

Les musées et les institutions patrimoniales canadiennes sont confrontés à des enjeux à la fois persistants et émergents, notamment :

- une reprise lente de la fréquentation et une baisse des ventes de billets à la suite de la pandémie de COVID-19 ;
- des pressions financières et de main-d'œuvre ;
- la transformation numérique.

Adapté à divers besoins du secteur

Dans le contexte de la pandémie et de la modernisation du secteur, le Programme :

- a fourni un financement d'urgence ;
- a ciblé son soutien à la transformation numérique ;
- a favorisé l'inclusion et la réconciliation.

Le financement temporaire a contribué à soutenir les activités des musées et à favoriser leur rayonnement et leur interaction avec les Canadiens pendant la pandémie de COVID-19.

Aligné avec le mandat de Patrimoine canadien

Le Programme est aligné avec le mandat de Patrimoine canadien. Il contribue à la préservation du patrimoine culturel du Canada, afin qu'il demeure accessible aux Canadiens au fil du temps.

Aligné dans une certaine mesure aux priorités pangouvernementales

Le Programme a, dans une certaine mesure, renforcé son alignement avec les priorités gouvernementales en :

- réaffirmant son engagement continu envers la réconciliation avec les peuples Autochtones ;
- intégrant une perspective d'Inclusion, diversité, équité et accessibilité (IDEA) dans ses activités ;
- promouvant les langues officielles ainsi que la vitalité des communautés de langue officielle en situation minoritaire ;
- soutenant les musées dans leurs actions contre les changements climatiques ;
- affirmant l'identité canadienne et favorisant la cohésion sociale.

Malgré les progrès réalisés, il reste nécessaire de renforcer davantage l'alignement avec les priorités environnementales, telles que les interventions d'urgence et la préparation aux situations d'urgence.

Pertinence

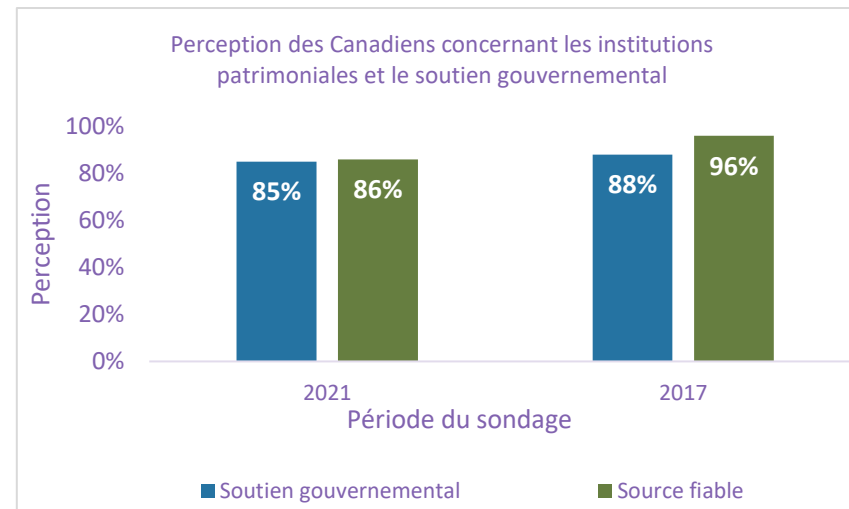
Constatation 1

Le besoin pour le Programme est clairement démontré, comme en témoignent l'intérêt marqué du public, la valeur perçue, la confiance envers les musées et la forte demande de financement.

Les besoins structurels continus du secteur et l'évolution de ses priorités comprennent la transformation numérique, la préservation des collections et un soutien inclusif et adapté aux réalités régionales.

Valeur et confiance envers les musées canadiens

Les Canadiens s'accordent généralement sur le rôle important et la valeur des institutions patrimoniales ainsi que sur le soutien que le gouvernement leur apporte au Canada*. Ils considèrent les musées et les autres institutions patrimoniales comme des sources fiables d'informations sur l'histoire et le patrimoine. Ils estiment également qu'il est important que les gouvernements au Canada soutiennent les arts et la culture de manière plus générale.



Source : Enquête de l'AHAA 2020-2021 et 2016-2017

Une demande soutenue pour les musées, avec un passage des visites en personne aux visites en ligne

Plus de la moitié des Canadiens (56 %) ont visité un musée ou un centre des sciences au cours de l'année précédant la pandémie de COVID-19. En 2020, les fermetures liées à la pandémie ont entraîné une baisse importante de la fréquentation des musées, qui est tombée à 5,1 millions de visites – soit une baisse de 86 % par rapport à 2017 – tandis que les visites en ligne ont fortement augmenté pour dépasser les 106,5 millions**.

Les membres des groupes d'équité participent aux événements artistiques et culturels au moins autant que les autres Canadiens. Cependant, certains membres de ces groupes sont plus susceptibles de ressentir un manque d'appartenance dans les établissements culturels de leur communauté**.

* [Enquête sur l'accès et la disponibilité des arts et du patrimoine \(AHAA\) 2020-2021 et 2016-2021](#)

** [Enquête du gouvernement du Canada auprès des institutions patrimoniales : 2021](#)

Constataction 1 (suite)

Les musées canadiens font face à des défis persistants après la pandémie

Les musées et les institutions patrimoniales poursuivent les efforts visant à soutenir la reprise de la fréquentation. Le nombre de visiteurs est passé de 79 millions en 2017 à 16,9 millions en 2020, soit une baisse de 79 %*. La pandémie a contraint près de 90 % des musées et des institutions patrimoniales à fermer temporairement leurs portes. De nombreux musées ont encore du mal à ramener la fréquentation au niveau d'avant la pandémie.

La baisse de la fréquentation a des répercussions sur le rôle des musées au sein de la communauté. Les musées, en particulier ceux des peuples Autochtones, sont essentiels à l'identité culturelle ainsi qu'à la vie communautaire, sociale et économique. La baisse de la fréquentation, des adhésions et des visites scolaires remet en question la capacité des musées à remplir cette mission.

Les musées sont confrontés à une instabilité financière. La viabilité est une préoccupation ; seuls 23 % des répondants du sondage auprès des intervenants sur la Politique muséale perçoivent le secteur comme pérenne. Ils réclament un financement stable et pluriannuel pour couvrir les coûts d'exploitation, les infrastructures et les salaires. Les institutions de petite et moyenne taille sont particulièrement exposées au risque de fermeture en raison de :

- la baisse des revenus due à la diminution des ventes de billets ;
- la hausse des coûts ;
- dépendance à un financement instable.

La pénurie de personnel et de bénévoles pose des défis en matière de main-d'œuvre. Entre 2017 et 2020, l'emploi dans les musées a diminué, en particulier parmi le personnel à temps partiel et contractuel. Le nombre de bénévoles a chuté de 51 %, ce qui a encore accru la pression sur les petits musées gérés par des bénévoles, où ceux-ci représentent environ 70 %* de la main-d'œuvre.

* [Enquête du gouvernement du Canada auprès des institutions patrimoniales : 2021](#)

Constataction 1 (suite)

Les musées canadiens sont confrontés à l'évolution des attentes du public et à des défis à long terme

Les Canadiens attendent désormais autre chose des musées. Les consultations menées dans le cadre du renouvellement de la Politique muséale du Canada ont permis d'identifier trois priorités clés pour les institutions patrimoniales :

- raconter des histoires diverses sous différents angles, y compris ceux des communautés Autochtones et des groupes d'équité (74 %) ;
- accroître les possibilités de participation communautaire à la programmation, à la planification des expositions, etc. (55 %) ;
- offrir davantage de possibilités d'entrée gratuite (42 %).

Les musées manquent de capacités pour entretenir et préserver leurs collections. Les retards accumulés depuis la pandémie et l'insuffisance de ressources pour la gestion des collections, la conservation, et les réseaux professionnels continuent de limiter la capacité des musées à entretenir et à préserver correctement leurs collections.

La pandémie a également mis en évidence les faiblesses dans la gouvernance des musées et de leur préparation aux crises. Les intervenants s'attendent à un leadership plus fort, une meilleure gestion des crises et une gouvernance modernisée pour renforcer la résilience à long terme.

Il y a un besoin croissant de numérisation. La pandémie a mis en évidence la nécessité pour les musées de renforcer leur présence en ligne afin de rester en contact avec les Canadiens. 65 % des intervenants consultés dans le cadre du renouvellement de la Politique muséale du Canada ont identifié la transformation numérique comme un besoin urgent. Les petits musées, souvent situés dans des communautés Autochtones et des zones rurales, sont confrontés à des défis pour entreprendre cette transformation en raison de ressources et d'expertise limitées. Le financement de la numérisation demeure un besoin constant, avec des priorités telles que :

- la numérisation des artefacts ;
- l'organisation d'expériences virtuelles ;
- L'offre d'expériences numériques sur place.

Pertinence

Constatation 2

Le PAM a fait preuve d'une grande capacité d'adaptation pour répondre aux besoins actuels et émergents du secteur, en particulier pendant la pandémie et dans le cadre de la transformation numérique.

Adapté dans une certaine mesure aux besoins actuels et émergents

Le Programme a fait preuve d'adaptation et de réactivité face aux besoins du secteur en fournissant un financement temporaire de base et ciblé aux priorités identifiées par le secteur, notamment :

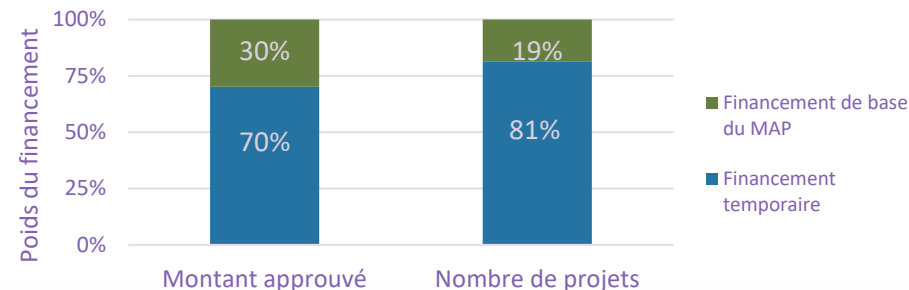
- un financement d'urgence ;
- le soutien à la transformation numérique ;
- des initiatives visant à faire progresser l'inclusion et la réconciliation, les langues officielles et la durabilité environnementale.

Le Programme a été en mesure de répondre à la plupart des besoins du secteur

Le Programme a affiché un taux d'approbation élevé et a octroyé un volume important de financement lié à la COVID-19, ce qui a permis de soutenir davantage d'organisations bénéficiaires et d'étendre sa portée.

- 91 % des 4 781 demandes reçues ont été approuvées
- 74 % des 205,1 millions de dollars demandés ont été approuvés
- Les fonds temporaires ont représenté la plus grande part des projets approuvés et des fonds alloués. Cependant, le financement permanent du Programme continue de faire face à une demande excédentaire.

Part des fonds temporaires dans le montant total approuvé et dans les projets approuvés, de 2018-2019 à 2023-2024



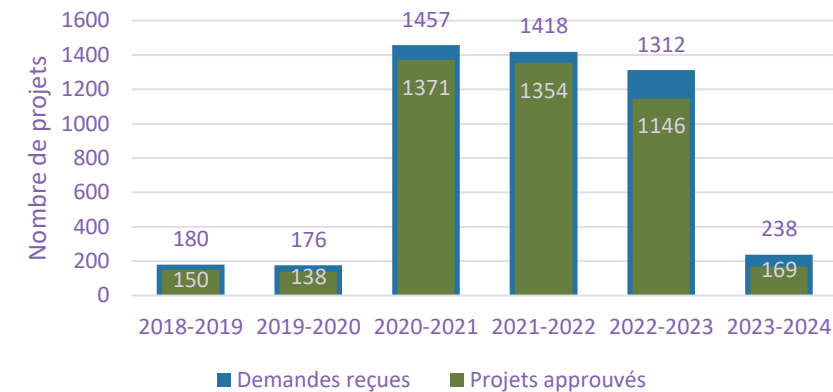
Source : Données du Programme

Le financement lié à la COVID-19 était essentiel

Il a aidé à maintenir les activités des musées et a facilité leur rayonnement et leur interaction avec les Canadiens.

Le financement temporaire a suscité un vif intérêt pour le Programme, ce qui a entraîné un nombre de demandes plus élevé. Le taux d'approbation le plus bas du Programme a été enregistré en 2023-2024, lorsque le financement est revenu à son niveau d'avant la pandémie.

Nombre de demandes reçues et de projets approuvés 2018-2019 à 2023-2024



Source : Données du Programme

Constataction 2 (suite)

Réponse à la pandémie de COVID-19

Les fonds liés à la COVID-19 ont renforcé la réactivité et la flexibilité du Programme, permettant d'apporter un soutien rapide au secteur culturel tout en améliorant l'accessibilité pour les bénéficiaires.

Ce soutien a été crucial pour le maintien des activités, en particulier pour les petites institutions et celles gérées par des bénévoles, les communautés Autochtones et les groupes d'équité ainsi que les organisations situées dans les zones rurales et éloignées.

Trois mesures d'aide temporaire ont été mises en place de 2020 à 2022 pour aider les musées à couvrir leurs frais de fonctionnement et compenser les pertes de revenus dues aux fermetures et aux restrictions de santé publique.

Ces mesures ont représenté 3 331 (77 %) projets approuvés, pour un total de 85,5 millions de dollars (57 %) des fonds versés.

- 1 Fonds de soutien d'urgence (2020-2021) :
 - 1 238 projets approuvés pour un montant de 33,7 millions de dollars
- 2 Fonds de relance (2021-2022) :
 - 1 191 projets approuvés pour un montant de 35,3 millions de dollars
- 3 Fonds de relance (2022-2023) :
 - 902 projets approuvés pour un montant de 16,7 millions de dollars

Le nombre de projets financés a considérablement augmenté pendant la pandémie, le PAM soutenant plus de 1 200 projets par an, contre environ 150 lors d'une année typique.

Les intervenants ont largement reconnu l'utilité et l'accessibilité de ces fonds d'urgence.

Adaptation numérique et engagement virtuel

Le PAM a lancé le volet Accès numérique au patrimoine en 2021 afin de soutenir la numérisation, la création de contenus numériques et l'engagement virtuel.

Cette initiative était opportune et s'est avérée pertinente pour répondre aux besoins urgents du secteur. Elle a permis de faire face aux fermetures liées à la pandémie et visait à aider les musées et les organismes patrimoniaux à acquérir des compétences numériques, à numériser leurs collections et à établir des liens avec le public, tant en ligne qu'en personne.

De 2021-2022 à 2023-2024, 185 des 248 demandes (72 %) ont été approuvées, recevant 20,2 millions de dollars sur les 32 millions demandés (59 %).

90 % des intervenants ont estimé que l'« Accès numérique au patrimoine » répondait à un besoin crucial. Sa mise en œuvre rapide, son emphase sur l'accès numérique, l'inclusion et le renforcement des capacités reflétaient une approche adaptative de la prestation du Programme à la suite de la pandémie.

Cependant, le secteur continue de faire face aux contraintes numériques suivantes :

- le financement est à court terme, ce qui prive les projets numériques d'un soutien durable ou d'investissements en cybersécurité ;
- les capacités sont limitées, en particulier dans les petites institutions, ce qui entrave la conception et la maintenance des initiatives numériques ;
- les risques liés à la cybersécurité et au vieillissement des systèmes informatiques limitent une croissance numérique sûre.

Les intervenants ont exprimé un intérêt constant et un besoin continu pour cette initiative.

Constatacion 3

Le PAM est conforme aux objectifs stratégiques et aux responsabilités essentielles de PCH. Il a déployé des efforts importants pour améliorer l'accès et la prestation de ses fonds aux communautés Autochtones et aux groupes IDEA. Il a également fait progresser les priorités gouvernementales liées aux langues officielles, à l'environnement et à l'identité.

Conformité avec les résultats stratégiques et les responsabilités essentielles de PCH

Le PAM s'aligne sur la responsabilité essentielle de PCH en matière de patrimoine et de célébrations. Il contribue à renforcer et à promouvoir l'identité canadienne et le patrimoine en :

- soutenant les institutions patrimoniales dans la préservation et la mise en valeur de leurs collections ;
- contribuant à garantir que le patrimoine culturel du Canada reste accessible à tous les Canadiens, aujourd'hui et à l'avenir.

Les références faites dans les discours du Trône, les lettres de mandat ministérielles et les budgets ont souligné l'importance continue des musées et des institutions patrimoniales, confirmant ainsi la pertinence continue du Programme pour le gouvernement du Canada.

- Les lettres de mandat de 2019 et 2021 comprenaient des engagements à revoir la Politique Muséale du Canada et à fournir un soutien ciblé aux secteurs touchés par la pandémie.
- En 2021 et 2022, les budgets fédéraux ont alloué des fonds à la numérisation et aux expositions, et en 2024, le Programme a été désigné comme le mécanisme de soutien aux expositions. Ces mesures ont renforcé l'engagement du gouvernement fédéral à préserver et à promouvoir le patrimoine canadien.

Constatacion 3 (suite)

Progrès réalisés dans la promotion de la réconciliation

Le Programme a fait progresser la réconciliation grâce à :

- un volet consacré au patrimoine autochtone, en place depuis 1990, visant à soutenir la préservation, la mise en valeur et la gestion du patrimoine culturel autochtone au Canada ;
- une flexibilité accrue et des limites de financement revues à la hausse à la suite de l'appel à l'action n° 67 du rapport de 2015 de la Commission de vérité et réconciliation du Canada :
 - une prise en charge pouvant aller jusqu'à 100 % des dépenses admissibles par projet ;
 - la priorité accordée aux projets provenant de communautés Autochtones ou destinés à celles-ci ;
 - la prise en compte des demandes autochtones hors cycle.
- 20 projets de rapatriement totalisant plus de 2 millions de dollars, allant de petites à grandes initiatives, dont plusieurs ont attiré l'attention internationale.
 - conformément aux engagements pris dans les lettres de mandat ministérielles de PCH de 2019 et 2021 ;
- élaboration d'une stratégie d'engagement Autochtone à la suite de la recommandation issue de la dernière évaluation, renforcée par l'Examen en matière d'équité, de diversité et d'inclusion ;

- la création d'un Comité consultatif sur le patrimoine autochtone en 2023 afin de garantir que les intérêts des Autochtones soient pris en compte dans les processus et la prise de décision ; et
- la priorité accordée à la formation interne au sein de PCH afin d'améliorer la compréhension du personnel concernant les projets Autochtones soutenus par le PAM, tels que les initiatives de rapatriement.

Possibilité d'harmonisation supplémentaire :

- Le manque perçu de prise en compte des langues autochtones est considéré comme une autre forme de colonisation. Les intervenants ont noté que les projets itinérants devraient se concentrer sur le soutien à la revitalisation des langues autochtones.
- Des lacunes persistent en matière d'accès physique et numérique aux collections, ce qui est particulièrement important pour les peuples Autochtones cherchant à renouer avec leur patrimoine. Un soutien est nécessaire pour la numérisation, le transport et pour garantir le respect des protocoles autochtones lors de la manipulation des biens culturels.

Constatation 3 (suite)

Alignement sur les priorités de l'IDEA

Progrès réalisés :

- Le Programme a participé à l'Examen en matière d'équité, de diversité et d'inclusion de PCH (2023) afin d'identifier et de lever les obstacles systémiques auxquels sont confrontés les organismes artistiques et patrimoniaux ethnoculturels et racisés.
- Les lignes directrices du Programme ont été mises à jour afin d'assouplir les critères d'admissibilité pour les groupes IDEA (communautés ethnoculturelles et racisées, communautés de langue officielle en situation minoritaire, communautés 2ELGBTQI+, jeunes, personnes handicapées ou autres).
- Un comité consultatif IDEA a été créé.
- L'IDEA a été intégrée comme priorité dans les décisions de financement.

126

Communautés mal desservies financées par le Fonds de relance

26,5 %

Les projets financés par le Volet Accès numérique au patrimoine proviennent de communautés mal desservies ou s'engagent activement auprès de celles-ci

Possibilité d'harmonisation supplémentaire :

- Les données IDEA sont insuffisantes, ce qui limite la précision des rapports et la prise de décision éclairée quant aux personnes touchées par les programmes.
- Les recommandations issues de l'Examen en matière d'équité, de diversité et d'inclusion à PCH sont mises en œuvre avec les ressources actuelles, ce qui accroît la pression sur la capacité déjà limitée du Programme.
- Le Programme fonctionne selon la Politique muséale actuelle (1990), qui ne tient pas compte de ces groupes.

Alignement partiel avec le soutien aux langues officielles

Le Programme encourage l'utilisation du français et de l'anglais ainsi que la vitalité des communautés de langue officielle en situation minoritaire en :

- fournissant des communications et des outils dans les deux langues officielles ;
- intégrant des exigences relatives à une clause sur les langues officielles dans l'accord de contribution ;
- veillant à ce que les expositions financées présentent un contenu bilingue ;
- finançant des projets situés dans des communautés de langue officielle en situation minoritaire ;
- en veillant à ce que les projets situés dans ces communautés présentent un contenu bilingue.

En 2019-2020, le PAM a financé 73 projets d'organisations situées dans des communautés de langue officielle en situation minoritaire. Avec les fonds d'urgence de 2020 et de relance de 2021, ce nombre est passé à 188 projets dans ces communautés.

Possibilité d'harmonisation supplémentaire :

Les considérations linguistiques varient selon les régions, et certaines communautés autochtones ne comptent aucun membre francophone. La traduction pourrait entraîner des coûts supplémentaires sans apporter d'avantages à cette catégorie de bénéficiaires.

Constataction 3 (suite)

Le PAM soutient les initiatives qui favorisent la durabilité environnementale dans le secteur muséal

74 % des intervenants interrogés dans le cadre du sondage sur le renouvellement de la Politique muséale s'attendent à des répercussions négatives des changements climatiques, et 57 % estiment qu'un soutien fédéral aux améliorations des immobilisations aiderait à relever ces défis.

Les changements climatiques sont considérés comme un enjeu émergent majeur pour les 3 à 5 prochaines années, les institutions patrimoniales – y compris les musées – étant de plus en plus vulnérables à leurs effets.

Les mesures prises par le PAM comprennent :

- **Atténuer les impacts des changements climatiques sur les installations muséales :**
 - soutenir des initiatives telles que RE-ORG* avec l'Institut canadien de conservation afin d'améliorer les pratiques d'entreposage, contribuant ainsi à la réduction des risques pour les collections ;
 - fournir un financement d'urgence pour protéger les collections après des catastrophes naturelles telles que les feux de forêt, les inondations et les séismes.
- **Soutenir l'écologisation des activités des musées :**
 - soutenir les initiatives visant à réduire l'empreinte carbone des expositions physiques – volet « Accès numérique au patrimoine » ;
 - adopter des pratiques durables en utilisant les conseils et les outils de l'Institut canadien de conservation pour des opérations à moindre impact (par exemple, la gestion environnementale de l'entreposage).

• Patrimoine naturel et environnemental

- Soutenir les expositions sur le patrimoine naturel par la diffusion d'expositions itinérantes qui reflètent le patrimoine culturel du Canada et élargissent l'accès du public à des contenus liés à l'environnement et à la nature dans toutes les régions.

Possibilité d'harmonisation supplémentaire :

Les intervenants ont souligné la nécessité pour le Programme de :

- renforcer l'accent mis sur la planification d'urgence liée au climat et à la durabilité environnementale ;
- solidifier la préparation aux situations d'urgence et les capacités d'intervention. Meilleures pratiques identifiées : certaines provinces ont mis en place des dispositifs d'intervention d'urgence en matière de patrimoine afin d'aider les musées à se préparer à de telles situations.

Les intervenants ont noté que les musées, en tant qu'acteurs culturels influents, sont bien placés pour sensibiliser le public aux changements climatiques en partageant de nouvelles informations et en donnant l'exemple de nouveaux comportements.

*La méthode RE-ORG est une approche étape par étape qui aide les institutions patrimoniales de petite et moyenne taille à réorganiser leurs réserves afin de retrouver l'accès aux collections et de renforcer l'implication de la communauté.

Principales constatations sur l'efficacité

Question 3 :
Dans quelle mesure
le Programme a-t-il
atteint ses résultats
escomptés ?

Progrès accompli par rapport aux résultats attendus

Le PAM a clairement progressé vers ses résultats attendus, a contribué à conserver le patrimoine canadien et a renforcé les capacités du secteur. Le Programme :

- a apporté une contribution importante à la conservation et à la diffusion du patrimoine canadien;
- a aidé les musées et les organismes patrimoniaux à renforcer leurs capacités, à protéger leurs collections et à élargir l'accès numérique;
- a invariablement soutenu le patrimoine des peuples Autochtones.

Ces activités ont touché des milliers de personnes et d'organisations, et ont joué un rôle central pour maintenir l'accessibilité du patrimoine culturel pendant la pandémie de COVID-19.

Difficultés liées à la mesure de rendement

Le Programme a rencontré des difficultés pour atteindre tous ses objectifs de manière cohérente en raison de lacunes dans les données, des restrictions liées à la pandémie, d'incohérences dans les rapports et de changements dans les indicateurs. Il existe des lacunes concernant certains indicateurs de performance qui limitent la mesure et la communication des résultats.

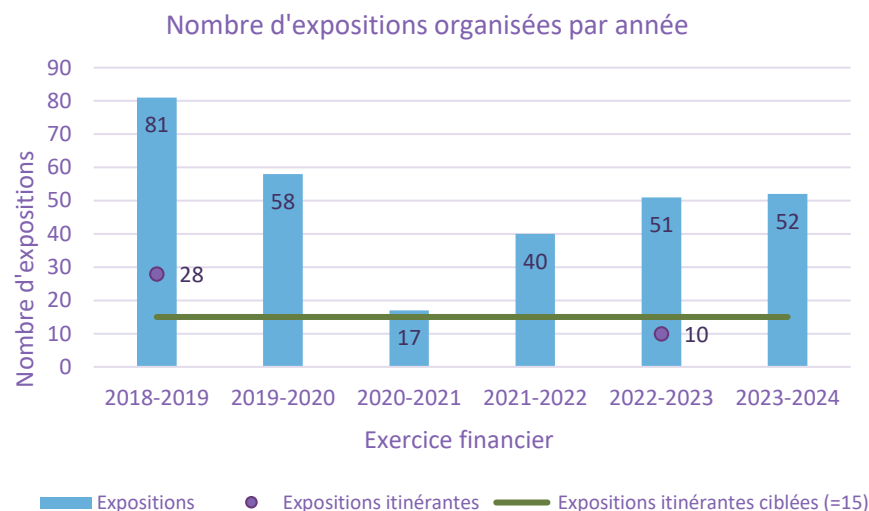
Constatation 4

Dans l'ensemble, le PAM a atteint la plupart des résultats attendus à court, moyen et long terme et a contribué à la qualité de vie au Canada.

Le financement d'urgence a joué un rôle clé dans l'atteinte des résultats du Programme. Cependant, sa capacité à atteindre systématiquement les objectifs a été limitée par des lacunes dans les données, les perturbations liées à la pandémie, des rapports incohérents et des indicateurs en constante évolution.

Des expositions sont produites, mais les données sur les expositions itinérantes sont rarement disponibles

Le PAM soutient la création et la diffusion d'expositions itinérantes principalement par le biais du volet Accès au patrimoine (y compris le Fonds des expositions itinérantes) et du volet Patrimoine autochtone. Au cours de la période d'évaluation, 299 expositions ont été produites. La demande d'expositions itinérantes a diminué en raison de la hausse des coûts, la plupart des demandes provenant de petites organisations et se limitant souvent à un partage régional.



Des données de rendement sur les expositions itinérantes étaient disponibles, mais n'ont pas été recueillies. Avec un objectif annuel de 15, la capacité de suivre les progrès de manière systématique au fil du temps était limitée, car les résultats n'étaient disponibles que pour 2018-2019 (28, au-dessus de l'objectif) et 2022-2023 (10, en dessous de l'objectif).

Des occasions d'améliorer les connaissances, les compétences et les pratiques professionnelles sont créées

Le Programme a financé plus de 260 opportunités d'apprentissage et projets, en interagissant avec les participants en ligne et en présentiel

Plus de 10 000 participants

Plus de 1200 établissements

- Ces dernières années, le Programme s'est davantage concentré sur l'aide apportée aux organisations pour créer du matériel pédagogique et renforcer les pratiques de numérisation.
- Les intervenants s'attendent à ce que des investissements plus importants soient consacrés à la formation, aux outils et aux mécanismes de transfert de connaissances entre les organisations afin de renforcer les capacités du secteur.

Des projets liés au patrimoine des Autochtones sont financés

Projets liés aux Autochtones bénéficiant d'un soutien

208

grâce au volet Patrimoine autochtone et à d'autres volets du PAM

Objets culturels autochtones préservés, gérés et numérisés

plus de 200 000

Un sommet de 160 298 objets en 2021-2022, reflétant la contribution à la réconciliation, à la gestion culturelle, et à l'éducation du public.

En moyenne, le PAM a soutenu 41 projets liés aux peuples Autochtones par an, dépassant son objectif annuel de 25.

Constatation 4 (suite)

Les produits et activités de programmation publique sont présentés au public

3 621 produits et activités de programmation présentés au public

Il y a une nette tendance à la baisse, les résultats passant de 1 674 en 2018-2019 à 94 en 2023-2024, ce qui reflète une diminution constante sur la période.

La programmation publique inclut des activités telles que des conférences, des visites guidées spéciales, des séances éducatives et des événements en ligne. Elle comprend également des produits tels que des présentations multimédias, des expositions interactives, des reproductions d'objets et des outils de visite autoguidée.

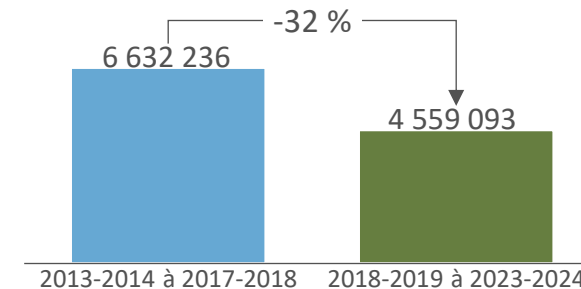
Un nombre plus restreint d'organismes a contribué à l'accès du public au patrimoine canadien

- Les organismes financés ont permis au public d'accéder au patrimoine canadien par l'intermédiaire de 214 sites* au cours de la période d'évaluation. Les données indiquent que l'accès a été assuré par 137 lieux en 2018-2019 et 97 lieux en 2019-2020.
- La plupart des sites étaient situés en Ontario et au Québec (plus de 60 %), la couverture s'étendant à huit provinces et un territoire.
- Cela témoigne d'une présence nationale étendue mais inégale, l'Île-du-Prince-Édouard, Terre-Neuve-et-Labrador, le Nunavut et le Yukon n'étant pas représentés

*Lieux/sites offrant au public l'accès à des expositions financées par le PAM ou à des programmes connexes.

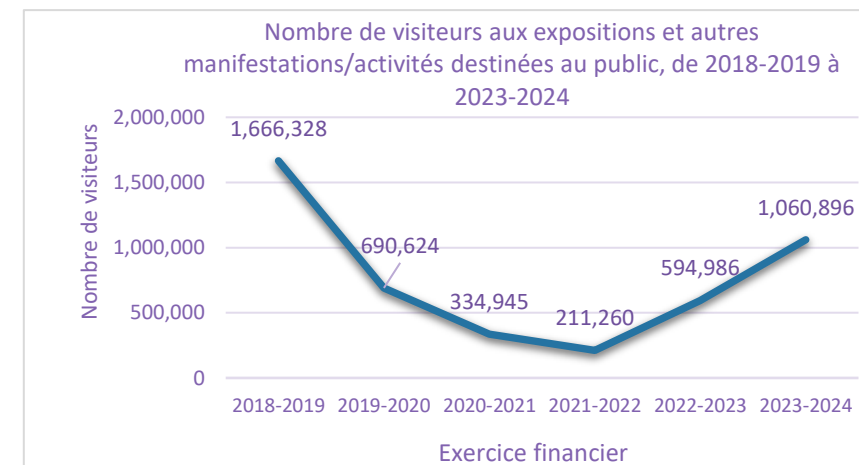
La participation aux expositions et autres activités de programmation publique a diminué

Le nombre de visiteurs a diminué en raison des fermetures et des restrictions de déplacement liées à la pandémie de COVID-19.



Source : Données du Programme

Les musées ont enregistré une baisse de 87 % de la fréquentation entre 2018-2019 et 2021-2022. Bien que la fréquentation ait commencé à se redresser en 2022-2023, elle reste inférieure aux chiffres d'avant la pandémie.



Source : Données du Programme

Constatation 4 (suite)

Les institutions et les travailleurs du secteur du patrimoine ont amélioré leurs connaissances, leurs compétences et leurs pratiques professionnelles

- Le PAM a contribué à renforcer les organismes du patrimoine en soutenant la formation de milliers de travailleurs et en améliorant les pratiques de numérisation et de gestion des collections dans de nombreuses institutions. Entre 2020-2021 et 2023-2024, le Programme :
 - a touché près de 4 800 personnes en 2020-2021 ;
 - a aidé plus de 30 organisations à améliorer leurs systèmes de numérisation et de gestion des collections.
- La plupart des participants ont fait état d'une amélioration de leurs connaissances et de leurs compétences, bien que les données plus récentes soient limitées.
 - 82 % en 2018-2019 et 99 % en 2019-2020, dépassant l'objectif de 80 %. Cet indicateur n'a plus été utilisé après cette période.

Les collections patrimoniales sont mieux gérées et conservées

Le PAM a soutenu la conservation ou la numérisation d'environ 3,2 millions d'objets pendant toute la période évaluée, dépassant de loin l'objectif annuel du Programme, fixé à 100 000 objets par an.

Sur ce total, 1,5 million d'objets ont été numérisés et intégrés à une nouvelle base de données des collections par le Musée régional Fraser-Fort George et l'Exploration Place en 2020-2021.

Les commentaires des bénéficiaires ont été très positifs pour les deux années (2018-2019 et 2019-2020) au cours desquelles cet indicateur a été documenté, 100 % des organisations financées ayant signalé une amélioration de la gestion et de la préservation des collections.

Constataction 4 (suite)

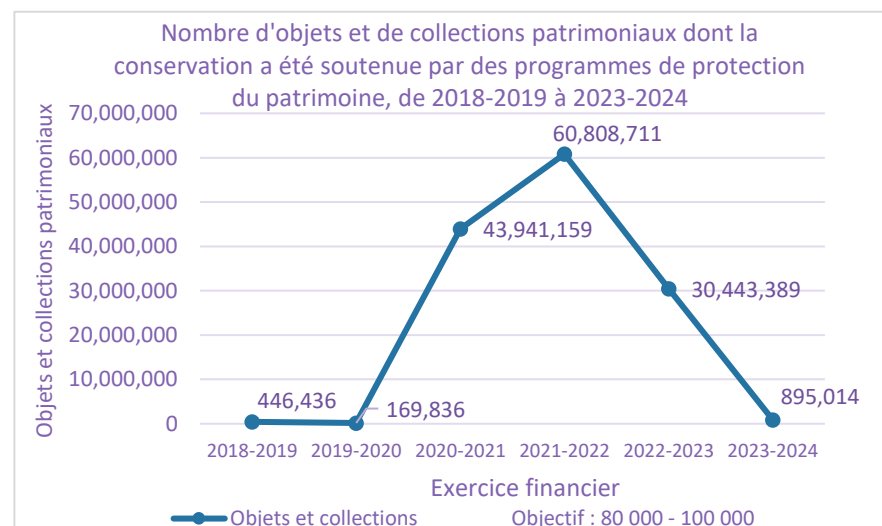
Le PAM permet au public d'accéder au patrimoine culturel

Les programmes patrimoniaux* ont enregistré plus de 7,2 millions de visites en personne et en ligne entre 2018-2019 et 2023-2024.

- Le PAM a généré la plupart des visites de 2023-2024. Basé sur 42 % des rapports finaux reçus à la date limite de remise des rapports de résultats ministériels, le PAM a déclaré 1 060 896 visites, sur un total de 1 478 553 visites enregistrées.

Plus de 136,7 millions** d'objets et de collections ont été conservés ou gérés dans le cadre des programmes patrimoniaux.

Les résultats ont connu un pic pendant la pandémie en raison de grands projets de numérisation et de financement temporaires, puis ont baissé après la fin des fonds de relance, mais ils sont restés supérieurs aux niveaux d'avant la pandémie.



Source : [GC InfoBase - Infographie pour Patrimoine canadien](#)

Le PAM a contribué à la qualité de vie au Canada

En 2021***, environ 7 Canadiens sur 10 considéraient que les événements artistiques et culturels étaient importants pour la qualité de vie.

Le Programme a apporté une contribution tangible à l'indicateur « participation à des pratiques culturelles ou religieuses ». Il a également soutenu indirectement le sentiment d'« appartenance locale et de fierté nationale » du [Cadre de qualité de vie pour le Canada](#).

- A soutenu des centaines de musées :
 - attiré plus d'un million de visiteurs par an ;
 - soutenu plus de 1 200 organisations pendant la pandémie ;
 - fait progresser la numérisation.
- Il est resté un outil clé au Canada pour :
 - la culture
 - l'inclusion
 - la réconciliation

* Comprend le Programme d'aide aux musées, l'Institut canadien de conservation et le Réseau canadien d'information sur le Patrimoine

** Les volumes sont influencés par des initiatives exceptionnelles et un financement temporaire ; ils ne reflètent pas nécessairement la capacité habituelle du Programme.

*** Cohérent avec les résultats [des Sondages sur l'accès et la disponibilité des arts et du patrimoine de 2016-2017](#) et [de 2020-2021](#).

Constatation 5

La mesure de la performance reste un défi pour le PAM.

Des limites persistent dans la collecte des données

Bien que le Programme ait produit des résultats en matière de rendement, des difficultés méthodologiques – exacerbées par les restrictions liées à la pandémie – ont entravé l'évaluation complète des résultats.

La mesure de rendement n'est encore que partiellement en place et reste inégale selon les volets du Programme et les régions. Les lacunes dans les données et l'accès inégal à l'information limitent la capacité du Programme à présenter des résultats de manière cohérente et fiable.

Bien que les efforts de modernisation et d'adaptation soient reconnus, plusieurs défis persistent :

- La qualité et la cohérence des données sont compromises par des données partielles ou manquantes pour certains indicateurs, des inexactitudes dans la base de données ministérielle sur les subventions et les contributions, et des difficultés à produire des données désagrégées permettant une analyse détaillée pour les communautés Autochtones et les groupes d'équité.
- Les outils internes de gestion de l'information, tels que la base de données interne sur les subventions et les contributions, sont considérés comme obsolètes, ce qui complique les demandes et la reddition de comptes.

- Charge administrative : les exigences en matière de reddition de comptes sont jugées lourdes et complexes, en particulier pour les petites organisations. Il existe une confusion perçue entre les rapports intermédiaires et finaux, ainsi que des formulaires qui ne sont pas bien adaptés à certains projets, notamment ceux des communautés Autochtones.
- Rigidité et adaptation culturelle : certaines exigences en matière de reddition de comptes sont jugées culturellement inappropriées, en particulier pour les projets de rapatriement.
- Intégration numérique incomplète : les rapports finaux et intermédiaires ne sont pas intégrés via le portail en ligne, ce qui nécessite des soumissions par courriel et une saisie manuelle des données. Ce processus réduit la précision, ralentit le suivi et augmente le risque d'erreurs et de perte d'informations.

Principales constatations sur l'efficience

Question 4 :
Dans quelle mesure
le Programme est-il
mis en œuvre de
manière efficiente?
Certains aspects
pourraient-ils être
améliorés?

Prestation efficiente du Programme

Dans l'ensemble, le PAM est mis en œuvre de manière efficiente, les dépenses correspondant largement aux prévisions ; les ratios administratifs sont stables et les normes de service sont respectées. Les intervenants se sont déclarés très satisfaits du soutien apporté par les agents de programme, en particulier lors de la prestation des fonds liés à la COVID-19.

Des mécanismes sont en place pour soutenir une prestation efficiente. La répartition des fonds entre les bureaux régionaux de, calculée en fonction du pourcentage de la population, a permis d'améliorer la gestion des ressources en garantissant une distribution plus équitable et plus stratégique des fonds. Toutefois, ces allocations ne reflètent pas pleinement les besoins régionaux.

Constatation 6

Le PAM est généralement mis en œuvre de manière efficiente, grâce à des mécanismes en place, une expérience client positive et le respect des normes de service.

Mécanismes de prestation efficiente en place

Des mécanismes sont en place pour soutenir une prestation efficiente :

- des processus de demande de financement standardisés, comprenant des outils, des procédures et des lignes directrices ;
- des rôles et des responsabilités clairs, ainsi qu'une collaboration et une communication efficaces entre :
 - le siège social, qui mène l'élaboration des politiques et l'établissement de la reddition de comptes ;
 - les bureaux régionaux, qui se concentrent sur la prestation des programmes et l'interaction avec les clients.
- une prestation régionale qui favorise la proximité, tout en établissant et en entretenant des relations avec les intervenants ;
- l'intégration du portail de financement de Patrimoine canadien afin de simplifier le processus de demande pour les principaux volets (Accès au patrimoine, Patrimoine autochtone, Gestion des collections).

Expérience client positive

Les intervenants ont apprécié la réactivité, le professionnalisme et le soutien continu des agents de programme.

- Quelques intervenants ont souligné le soutien apporté par les agents, notamment pour aider les demandeurs à s'y retrouver dans le processus.
- Les équipes régionales ont également été reconnues pour leur profonde compréhension des besoins des communautés et leur capacité à fournir des conseils sur mesure.

Ils étaient généralement satisfaits de l'excellent service reçu de la part du personnel du Programme.

Prestation efficiente des fonds liés à la COVID- 19

Le Programme a acheminé les fonds supplémentaires liés à la pandémie grâce à des décisions rapides et à des processus simplifiés :

- la modification des conditions générales du Programme afin d'élargir l'admissibilité ;
- la simplification des demandes via le portail de financement ;
- la modification de la formule de financement afin de faciliter le traitement des demandes et d'accélérer les versements.

Respect des normes de service de PCH

Le PAM a atteint la cible de 80 % fixée par le ministère en matière de normes de service au cours de la période couverte par l'évaluation :

- [accusé de réception des demandes](#) : près de 100 % ;
- [décisions de financement](#) : 89 % en moyenne ;
- [versement des paiements](#) : 85 % en moyenne.

Des fluctuations ont été observées en matière de décisions de financement et d'émission des paiements. Des retards notables ont été constatés pendant les périodes de forte demande ou de perturbations (par exemple, la pandémie de COVID-19).

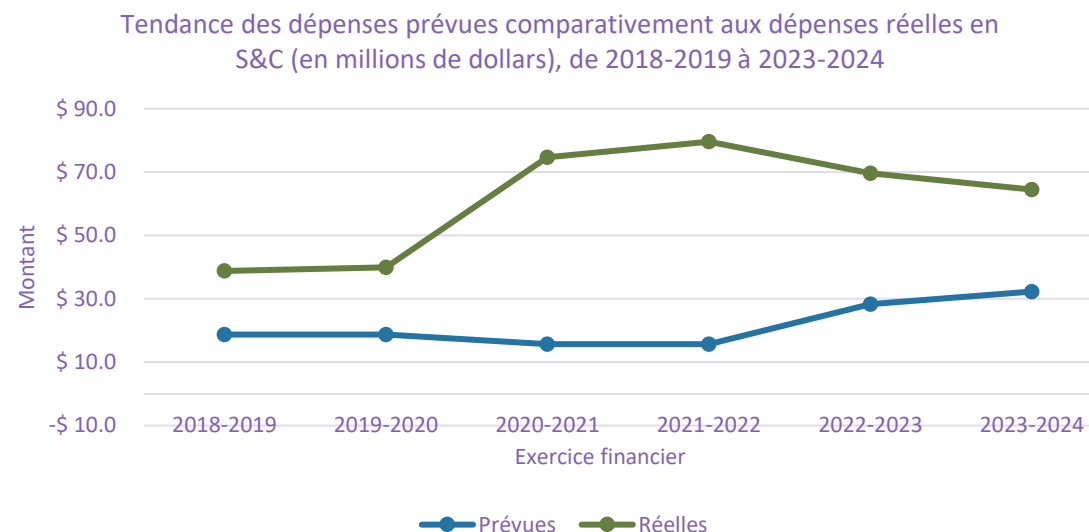
Constatation 7

Le PAM a fait preuve d'une bonne gestion financière.

La répartition notionnelle des fonds a amélioré la gestion financière globale du Programme. Toutefois, elle ne résout pas entièrement les écarts entre les fonds demandés et les montants accordés.

Prestation efficiente des fonds

Les dépenses prévues et réelles ont été alignées, les augmentations étant dues à des fonds supplémentaires liés à la COVID-19. Au cours de la période d'évaluation, le Programme a dépensé 108 millions de dollars de plus que prévu. La quasi-totalité de cet écart (96 %) résulte de fonds supplémentaires liés à la pandémie pour les exercices 2021-2022 à 2022-2023. Cela reflète la bonne gestion financière du PAM et sa capacité d'adaptation à l'évolution des priorités.



Source : Données financières du PAM

Le ratio administratif était relativement faible

En excluant les coûts indirects*, le **ratio administratif**** moyen du Programme s'est établi à **8,4 % pendant** la période d'évaluation, soit un niveau inférieur à celui observé (15 %) lors de l'évaluation précédente. Au cours de la période d'évaluation, ce ratio a varié de 4,4 % à 19,2 % par an, avec des taux plus bas pendant la pandémie en raison de l'augmentation des subventions.

* Représente les dépenses de fonctionnement et d'entretien en pourcentage des dépenses totales.

** Les calculs du ratio administratif basés sur les coûts directs et indirects ont été inclus dans l'annexe F.

Constatation 7

(suite)

L'allocation notionnelle est fonctionnelle mais limitée

Le financement du PAM est versé aux régions pour trois volets : l'Accès au patrimoine, le Patrimoine autochtone et la Gestion des collections. Entre 2018-2019 et 2023-2024, 100 % des fonds alloués aux régions de PCH* ont été versés à des projets qu'elles avaient recommandés.

Depuis 2016, le Programme utilise la taille de la population régionale pour déterminer le montant des fonds alloués à chaque région. Cette répartition des fonds a amélioré la gestion financière en :

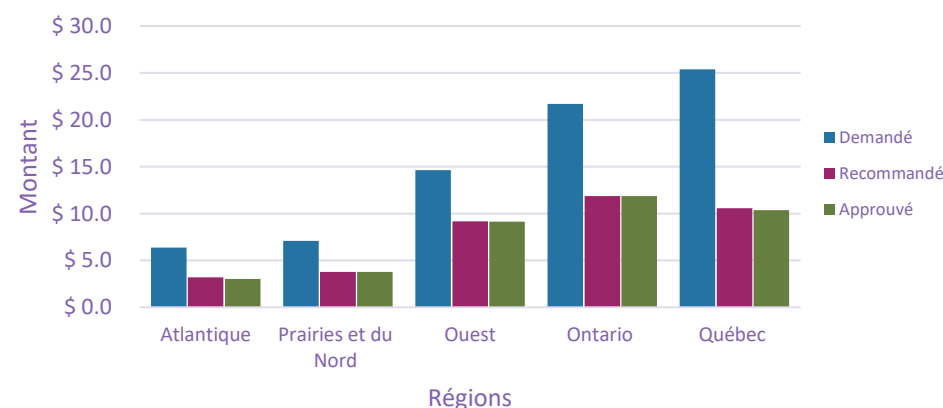
- facilitant le travail des comités d'examen ;
- offrant une plus grande souplesse dans la gestion et le transfert des fonds ;
- soutenant l'adaptation régionale aux priorités locales ;
- réduisant les écarts entre les montants recommandés et les montants approuvés.

Cependant, l'allocation régionale des fonds n'a pas comblé tout l'écart entre la forte demande et les ressources disponibles.

Au cours de la période d'évaluation, les taux d'approbation ont varié de 41 % à 62 % selon les régions. Environ la moitié des demandes de financement pour les volets Accès au patrimoine, Patrimoine autochtone et Gestion des collections ont été rejetées par les régions. Parallèlement, la région de la capitale nationale a approuvé 69 % des demandes de financement pour ces trois mêmes volets.

Les intervenants ont fait remarquer que l'allocation notionnelle ne tient pas compte d'autres facteurs tels que la taille des populations Autochtones dans chaque région, la demande régionale plus élevée, les besoins spécifiques des régions éloignées ou la capacité à soutenir des projets à long terme ou en plusieurs phases.

Montant demandé et approuvé du PAM par les régions de PCH
(en millions de dollars), de 2018-2019 à 2023-2024



Source : Données financières du PAM

*Après déduction des engagements nationaux et pluriannuels, des enveloppes du Fonds des expositions itinérantes et de l'Accord Canada-France, ainsi que des projets prioritaires.

Conclusion

Dans l'ensemble, l'évaluation confirme que le Programme d'aide aux musées est pertinent, souple et bien géré. Il demeure un outil essentiel pour soutenir les musées et les institutions patrimoniales du Canada. Le Programme renforce l'identité et le patrimoine canadien tout en favorisant la cohésion sociale. Les musées, en particulier les musées Autochtones, sont essentiels à la vie culturelle, communautaire et économique, mais la baisse de fréquentation limite leur capacité à remplir ce rôle.

Au cours d'une période marquée par des défis majeurs – notamment la pandémie de COVID-19, les pressions financières, les pénuries de main-d'œuvre et l'accélération de la transformation numérique — le Programme a aidé les musées à rester en lien avec leurs communautés et à continuer de conserver et de partager le patrimoine canadien. Le financement d'urgence a joué un rôle décisif dans le maintien des organisations pendant la pandémie, en particulier des institutions de petite taille, rurales, Autochtones et gérées par des bénévoles. Des investissements temporaires ciblés ont également aidé les musées à développer leurs compétences numériques, à numériser leurs collections et à offrir un accès en ligne à un moment où les Canadiens avaient besoin de nouvelles façons d'interagir avec la culture.

Bien que les données sur le rendement posent certains problèmes, il est clair que le Programme a soutenu des milliers d'organisations, contribué à protéger des millions d'objets patrimoniaux et élargi l'accès du public grâce à des expositions, des initiatives numériques et des possibilités d'apprentissage. Parallèlement, les demandes de financement continuent de dépasser les ressources disponibles du Programme, et les allocations régionales ne reflètent pas toujours les besoins locaux ni les réalités des communautés Autochtones, rurales et éloignées. Les musées continuent également de faire face à des défis persistants sur les plans numérique, financier et de la main-d'œuvre.

Renforcer la capacité du Programme à répondre aux besoins évolutifs du secteur — grâce à des mécanismes de financement actualisés, à une aide soutenue aux capacités numériques et à des données de rendement améliorées — contribuera à garantir que les musées restent des espaces pertinents et inclusifs pour les générations actuelles et futures.

Recommandations

À la lumière des constatations et des conclusions, l'évaluation formule trois recommandations à l'intention de la sous-ministre adjointe, Langues officielles, Patrimoine et Régions.

1. Revoir et adapter les mécanismes d'allocation notionnelle afin de mieux refléter les besoins régionaux et les priorités locales, ainsi que ceux des communautés Autochtones, des groupes d'équité, et des zones rurales et des régions éloignées.
2. Explorer les moyens de continuer à apporter un soutien aux musées, en particulier aux institutions Autochtones, aux petites institutions et à celles situées en milieu rural, afin de les aider à développer leurs compétences numériques et à offrir des expériences en ligne.
3. Mettre à jour la stratégie de mesure du rendement du Programme afin de garantir la disponibilité de données fiables et ventilées à des fins de planification stratégique, de prise de décision et de reddition de comptes.

Plan d'action de la direction

Réponse et plan d'action de la direction

La sous-ministre adjointe, Secteur des langues officielles, du patrimoine et des régions, accepte à la recommandation.

Le Programme reconnaît la nécessité de revoir et d'adapter ses mécanismes d'allocation notionnelle afin de mieux refléter les besoins régionaux et les priorités locales, dans les limites de son budget actuel. Le Programme a déjà commencé à prendre des mesures pour donner suite à cette recommandation en entamant une révision du calcul des allocations notionnelles. Il fera appel aux régions par l'intermédiaire d'un groupe de travail afin d'évaluer les besoins et les priorités régionaux, ainsi que d'autres considérations telles que les populations Autochtones, les groupes d'équité et les zones rurales et les régions éloignées, et d'explorer les mécanismes possibles pour mieux les refléter dans les allocations et assurer une répartition plus équitable des fonds du Programme. Étant donné que le budget du Programme reste inchangé et qu'il continue de faire l'objet d'une demande excédentaire, toute modification des mécanismes d'allocation notionnelle devra tenir compte de cette considération.

Recommandation 1

Revoir et adapter les mécanismes d'allocation notionnelle afin de mieux refléter les besoins régionaux et les priorités locales, ainsi que ceux des communautés Autochtones, des groupes d'équité, et des zones rurales et des régions éloignées.

Items de plan d'action	Livrables	Calendrier	Responsable du Programme
1.1. Faciliter la mise en place d'un groupe de travail national chargé d'examiner les besoins, les priorités et les mécanismes susceptibles d'assurer une répartition plus équitable des fonds du programme entre les régions.	1.1.1. Résumé des discussions sur l'examen des mécanismes d'allocation notionnelle.	Octobre 2026	Directeur général, Groupe du patrimoine
1.2. Mettre à jour la formule d'allocation notionnelle en fonction des résultats du groupe de travail.	1.2.1. Proposition de formule d'allocation notionnelle revue et approuvée au niveau du directeur général.	Décembre 2026	Directeur général, Groupe Patrimoine
1.3. Mettre en œuvre la formule d'allocation notionnelle mise à jour.	1.3.1. Confirmation écrite de la mise en œuvre de la nouvelle formule de répartition notionnelle.	Avril 2027	Directeur général, Groupe Patrimoine
Date de mise en œuvre complète : avril 2027			

Réponse et plan d'action de la direction

La sous-ministre adjointe, Secteur des langues officielles, du patrimoine et des régions, accepte à la recommandation.

Le Programme reconnaît que le renforcement des capacités numériques et la transformation numérique constituent une priorité pour le secteur et que les musées et les organismes patrimoniaux ont identifié un besoin de renforcer leurs compétences numériques. Ce besoin semble plus prononcé pour les organismes disposant de petits budgets opérationnels, ceux dirigés par des Autochtones ou par des communautés mal desservies, ainsi que ceux situés en milieu rural. Pour répondre à ce besoin, entre 2021-2022 et 2023-2024, le PAM a fourni un financement temporaire de 20 millions de dollars par le biais du volet Accès numérique au patrimoine afin de permettre aux musées et aux organismes patrimoniaux de renforcer leurs capacités numériques, de numériser leurs collections et de créer du contenu numérique. Cette initiative était opportune et pertinente pour répondre aux besoins urgents du secteur, exacerbés par la pandémie de COVID. Depuis, le Programme a continué de soutenir, dans le cadre de son enveloppe de financement existante, certains aspects de la transformation numérique par le biais du volet Gestion des collections, tels que la mise en œuvre de systèmes de gestion des collections et, à partir de 2026-2027, le Programme soutiendra le catalogage et la documentation (y compris la numérisation) de collections ciblées à des fins spécifiques.

Le Programme facilitera la mise en place d'un groupe de travail national chargé d'examiner les besoins et les priorités actuels du secteur, ainsi que la capacité du PAM à aider les musées et les organismes du patrimoine à renforcer leurs capacités numériques, dans les limites de l'enveloppe budgétaire existante. Le Programme consultera également d'autres volets de soutien fédéral, tels que le Réseau canadien d'information sur le patrimoine, afin de déterminer comment il peut amplifier les ressources existantes de renforcement des capacités numériques pour soutenir le secteur du patrimoine. L'évaluation des besoins pourrait proposer des améliorations au Programme qui tiennent compte de l'enveloppe de financement actuelle, du fait que la demande adressée au PAM dépasse largement les fonds disponibles, et des capacités actuelles en ressources humaines du Programme. Les recommandations issues de cette analyse des besoins seront testées lors d'une phase de mise en œuvre, lorsque cela sera possible.

Recommandation 2

Explorer des moyens de continuer à apporter un soutien aux musées, en particulier aux institutions Autochtones, aux petites institutions et celles situées en milieu rural, à développer des compétences numériques et à offrir des expériences en ligne.

Items de plan d'action	Livrables	Calendrier	Responsable du Programme
2.1. Faciliter la mise en place d'un groupe de travail national chargé d'examiner les besoins, les priorités et les améliorations possibles du Programme afin d'aider les musées et les organismes du patrimoine à renforcer leurs capacités numériques, dans les limites de l'enveloppe budgétaire existante.	2.1.1. Résumé des discussions sur les besoins, les priorités et les améliorations.	Décembre 2026	Directeur général, Groupe du patrimoine
2.2. Présenter les constatations, les répercussions et les recommandations concernant les améliorations proposées pour le Programme, dans les limites de l'enveloppe budgétaire existante.	2.2.1. Résumé des constatations et des recommandations.	Avril 2027	Directeur général, Groupe du patrimoine
Date de mise en œuvre complète : avril 2027			

Réponse et plan d'action de la direction

La sous-ministre adjointe, Secteur des langues officielles, du patrimoine et des régions, accepte à la recommandation.

Le Programme entreprendra une revue de sa stratégie de mesure du rendement, y compris les indicateurs de rendement et les résultats attendus, en fonction des priorités actuelles du gouvernement et du Programme, tout en tenant compte des limites des bases de données et des technologies du Ministère. Le Programme évaluera comment ses résultats et ses indicateurs peuvent refléter le mandat actuel du gouvernement et les objectifs du Ministère, afin d'appuyer la planification et la reddition de comptes du Programme. Le Programme note que les délais de reddition de comptes requis ne coïncident pas avec les dates limites pour les rapports finaux et que cette contrainte pourrait continuer à avoir une incidence sur les résultats à l'avenir. Il est également noté que la récente pandémie a eu une incidence sur la réception des rapports finaux et l'a retardée pendant la période d'évaluation. Enfin, l'initiative ministérielle de modernisation des subventions et contributions devrait contribuer à éclairer ce travail, car son nouveau système et ses nouveaux processus auront une incidence sur l'avenir du Programme, notamment sur la fiabilité et la cohérence des données du Programme.

Recommandation 3

Mettre à jour la stratégie de mesure du rendement du Programme afin de garantir la disponibilité de données fiables et ventilées à des fins de planification stratégique, de prise de décision et de reddition de comptes.

Items de plan d'action	Livrables	Calendrier	Responsable du Programme
3.1. Revue et mise à jour des indicateurs de rendement et des résultats attendus du programme, y compris le modèle logique, afin de refléter les priorités du Programme d'aide aux musées, en tenant compte de la nécessité de disposer de données fiables et de données ventilées pour les communautés autochtones et les groupes d'équité.	3.1.1. Mettre à jour le profil d'information sur le rendement, y compris le modèle logique, les indicateurs de rendement et les résultats attendus, approuvé par le responsable du Programme puis par le chef de la gestion du rendement.	octobre 2027	Directeur général, Groupe du patrimoine
	3.1.2. Mettre à jour le document sur la méthodologie de rapport relative aux politiques et programmes en matière de patrimoine, au besoin.	octobre 2027	
3.2. Collaborer avec les intervenants internes de PCH sur les options et les solutions concernant les systèmes hérités qui posent des défis en matière de cohérence, de fiabilité et de complexité de la collecte de données (SGISC, Liens SC, portail en ligne).	3.2.1. Résumé des options discutées	octobre 2027	Sous-ministre adjoint, secteur des Langues officielles, du patrimoine et des régions

Date de mise en œuvre complète : octobre 2027

Annexes

Liste des annexes

<u>A</u>	Volets du Programme
<u>B</u>	Tableaux financiers
<u>C</u>	Matrice d'évaluation
<u>D</u>	Méthodologie
<u>E</u>	Limites de l'évaluation et stratégies d'atténuation
<u>F</u>	Ratio administratif
<u>G</u>	Normes de service
<u>H</u>	Bibliographie

Annexe A : Volets du Programme

Le PAM accorde du financement aux musées canadiens et aux institutions connexes par le biais de plusieurs volets et sous-volets, chacun ayant ses propres critères d'admissibilité.

PATRIMOINE AUTOCHTONE

Le volet Patrimoine autochtone soutient la préservation, la mise en valeur et la gestion du patrimoine culturel Autochtone au Canada. Il favorise également la sensibilisation et la compréhension du public à l'égard de la diversité des cultures des peuples Autochtones.

ACCÈS AU PATRIMOINE

Le volet Accès au patrimoine favorise l'accès au patrimoine dans différentes régions géographiques du Canada. Les projets admissibles sont liés aux expositions itinérantes, afin d'aider les organismes patrimoniaux à toucher de nouveaux publics.

FONDS DES EXPOSITIONS ITINÉRANTES

Le sous-volet Fonds des expositions itinérantes aide les musées à assumer les coûts liés à l'accueil d'expositions itinérantes provenant d'un autre organisme canadien à but non lucratif, d'un organisme Autochtone ou d'une institution fédérale du patrimoine, ainsi qu'à l'emprunt d'artefacts à des fins d'exposition auprès d'une institution fédérale.

GESTION DES COLLECTIONS

Le volet Gestion des collections vise à améliorer les connaissances, les compétences et les pratiques professionnelles afin de renforcer les normes professionnelles liées aux fonctions clés des musées en matière de gestion des collections au Canada. Il soutient également l'élaboration et la prestation de ressources ou de services qui profiteront à de nombreux musées.

ACCORD CANADA- FRANCE

Le sous-volet Accord Canada-France vise à développer des liens spéciaux et durables entre les musées du Canada et de la France, ainsi qu'à renforcer les compétences et les aptitudes des professionnels des musées. Il aide également les organisations canadiennes à établir de nouveaux partenariats internationaux et à toucher de nouveaux publics potentiels pour les collections patrimoniales canadiennes.

ACCÈS NUMÉRIQUE AU PATRIMOINE Statut actuel : Fermé

Le volet Accès numérique au patrimoine favorise un meilleur accès aux collections patrimoniales grâce à la numérisation des collections et au développement de contenus numériques, ainsi qu'à des activités de renforcement des capacités dans ces domaines. Ce volet soutient également l'élaboration et la prestation de formations, de ressources et de services connexes qui profitent à de nombreux musées.

Annexe B : Tableaux financiers

Niveau de référence

Années financières	Dépenses de fonctionnement* (Vote 1) (en dollars)	Subventions et contributions (Vote 5) (en dollars)	Total (en dollars)
2018-2019	1 100 767	6 693 284	8 317 592
2019-2020	1 112 557	6 693 284	8 391 449
2020-2021	1 255 446	40 429 061	42 255 119
2021-2022	2 801 071	46 018 040	48 685 935
2022-2023	2 536 684	30 370 645	33 244 302
2023-2024	2 967 647	15 693 284	18 661 194
Moyenne	1 962 362	24 316 266	26 592 599

Source : données financières du PAM.

*Dépenses de fonctionnement (y compris les salaires, les avantages sociaux et les frais d'exploitation et d'entretien ; excluant les coûts indirects).

Annexe B : Tableaux financiers

Dépenses réelles

Années financières	Dépenses de fonctionnement* (Vote 1) (en dollars)	Subventions et contributions (Vote 5) (en dollars)	Total (en dollars)
2018-2019	1 624 308	6 832 220	8 456 528
2019-2020	1 698 165	7 211 662	8 909 827
2020-2021	1 826 058	40 085 095	41 911 152
2021-2022	2 667 895	43 398 967	46 066 862
2022-2023	2 873 657	33 109 055	35 982 712
2023-2024	2 967 910	17 713 993	20 681 903
Moyenne	2 276 332	24 725 165	27 001 497

Source : données financières du PAM.

*Dépenses de fonctionnement (y compris les salaires, les avantages sociaux et les frais d'exploitation et d'entretien). Les chiffres réels pour les régions peuvent inclure des coûts indirects liés aux services internes partagés entre différents programmes au sein des régions. La structure du Programme ne permet pas d'extraire des chiffres réels limités au seul Programme de subventions et de contributions d'aide aux musées.

Annexe C : Matrice d'évaluation

Question 1 : Dans quelle mesure le Programme répond-il aux besoins actuels et émergents des musées et des institutions patrimoniales canadiennes?

Indicateurs	Revue de la littérature et analyse des médias	Revue documentaire et analyse des données	Entrevues
1.1. Preuves et perceptions indiquant que le PAM tient compte des besoins actuels et émergents, y compris ceux liés à la pandémie de COVID-19	Oui	Oui	Oui
1.2. Preuves et perceptions de la capacité du PAM à s'adapter à l'évolution des besoins	Oui	Oui	Oui

Question 2 : Dans quelle mesure le Programme est-il aligné sur les rôles et responsabilités de PCH, et soutient et fait progresser les priorités du gouvernement fédéral?

Indicateurs	Revue de la littérature et analyse des médias	Revue documentaire et analyse des données	Entrevues
2.1. Preuves que le PAM est aligné sur les résultats stratégiques et les responsabilités fondamentales de PCH	Non	Oui	Non
2.2. Preuves et perceptions indiquant que PAM soutient les priorités du gouvernement fédéral, notamment celles liées à l'inclusion, à la diversité, à l'équité et à l'accessibilité, aux langues officielles, à la réconciliation et à l'environnement	Non	Oui	Oui

Annexe C : Matrice d'évaluation

Question 3 : Dans quelle mesure le Programme a-t-il atteint les résultats escomptés?

Indicateurs	Revue de la littérature et analyse des médias	Revue documentaire et analyse des données	Entrevues
3.1. Éléments factuels et perceptions indiquant que le PAM a atteint ses résultats à court terme : 1. Des expositions itinérantes sont organisées 2. Des opportunités sont créées pour permettre aux établissements et aux travailleurs du patrimoine d'améliorer leurs connaissances, leurs compétences et leurs pratiques professionnelles 3. Des projets visant à améliorer la préservation et la mise en valeur du patrimoine autochtone sont mis en œuvre	Non	Oui	Oui
3.2. Preuves et perceptions indiquant que le PAM a atteint ses résultats à moyen terme : 1. Des expositions patrimoniales et d'autres activités ou produits destinées au public sont présentés 2. Les établissements et les travailleurs du patrimoine ont amélioré leurs connaissances, leurs compétences et leurs pratiques professionnelles 3. Les objets et les collections patrimoniales font l'objet d'une meilleure gestion et préservation du patrimoine	Non	Oui	Oui
3.3. Preuves et perceptions indiquant que le PAM a atteint son résultat à long terme : le patrimoine du Canada est accessible aux Canadiens au fil du temps	Non	Oui	Oui

Annexe C : Matrice d'évaluation

Question 4 : Dans quelle mesure le Programme est-il mis en œuvre de manière efficiente? Certains aspects pourraient-ils être améliorés?

Indicateurs	Revue de la littérature et analyse des médias	Revue documentaire et analyse des données	Entrevues
4.1. Données factuelles et perceptions concernant la prestation efficace du PAM, l'utilisation optimale des ressources et les améliorations potentielles	Non	Oui	Oui
4.2. Données et perceptions concernant l'efficacité de la formule de financement utilisée par le PAM	Non	Oui	Oui
4.3. Ratio administratif du PAM	Non	Oui	Non
4.4. Preuve de la conformité du PAM aux normes de service de PCH (par volet)	Non	Oui	Non
4.5. Preuves et perceptions d'une stratégie de mesure de rendement utile et opportune pour la prise de décision au sein du PAM	Non	Oui	Oui

Annexe D : Méthodologie

Aperçu des méthodes de collecte de données utilisées pour l'évaluation

Méthodes de collecte des données	Description
Revue de la littérature et analyse des médias	Revue de la littérature : Analyse ciblée de diverses sources relatives à la pertinence du Programme (besoins actuels et adéquation avec les priorités du gouvernement), y compris des rapports d'étude, des publications scientifiques et des recherches gouvernementales, ainsi que des sites web et d'autres sources pertinentes aux niveaux national et international. Analyse des médias : Revue de la couverture médiatique récente des articles d'actualité et des publications de blogs liés au secteur des musées. Il convient de noter que l'intelligence artificielle a été utilisée pour aider à synthétiser les informations. Les évaluateurs ont effectué une revue, validé et finalisé l'ensemble du contenu afin d'en garantir l'exactitude et la conformité aux normes fédérales.
Revue documentaire et analyse des données	Revue documentaire : Revue d'une série de documents du Programme décrivant les activités du Programme, les résultats attendus et les retombées, ainsi que la réalisation des résultats. Analyse des données : Analyse des données administratives du Programme, y compris celles provenant du Système de gestion de l'information sur les subventions et les contributions (SGISC), des données relatives aux résultats du Programme et au respect des normes de service, ainsi que des données financières.
Entrevues auprès des informateurs clés	44 entrevues avec des intervenants clés, notamment la direction et le personnel du Programme (siège social et régions) ainsi que des intervenants externes. Ce total comprend 11 entrevues préliminaires avec le Programme.

Annexe E : Limites de l'évaluation et stratégies d'atténuation

Aperçu des limites rencontrées au cours de l'évaluation et des stratégies d'atténuation

Limites	Stratégies d'atténuation
Certaines données sur les résultats n'étaient pas disponibles.	Les données disponibles ont été analysées et recoupées avec d'autres sources afin d'identifier les tendances lorsque cela était possible. Des explications sont fournies, au besoin, pour contextualiser les lacunes identifiées dans les résultats.
Les coûts relevant du Vote 1 ne sont pas ventilés pour PAM. Ils comprennent le Programme Jeunesse Canada au travail et les subventions pour les Biens culturels mobiliers.	Les données de l'évaluation précédente, qui s'appuyaient également sur les données agrégées du Vote 1, ont été utilisées comme référence comparable.
Le personnel régional est souvent partagé entre plusieurs programmes.	Le centre de coordination du Programme a fourni une estimation des ressources humaines affectées au PAM, même si des données précises et désagrégées n'étaient pas disponibles.
Des différences ont été observées entre certaines sources de données (SGISC, données financières, données internes du Programme, plans ministériels et rapports sur les résultats ministériels).	La priorité a été donnée aux plans ministériels et aux rapports sur les résultats du Ministère, car ils sont publics et fournissent des informations cohérentes accessibles aux Canadiens.

Annexe F : Ratio – coûts administratifs et coûts directs uniquement

Ratio administratif de PAM par année financière (en millions de dollars), 2018-2019 à 2023-2024

Ressources financières	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	Total
Dépenses de fonctionnement*	1,6	1,7	1,8	2,7	2,9	3,0	13,7
Dépenses de S&C	6,8	7,2	40,1	43,4	33,1	17,7	148,3
Total des dépenses	8,4	8,9	41,9	46,1	36,0	20,7	162,0
Ratio administratif (%)**	19,2 %	19,1 %	4,4 %	5,8 %	8,0 %	14,4 %	8,4 %

Source : Données financières du PAM

Remarque : Les montants des financements sont arrondis, ce qui explique la différence dans certains totaux.

*Les dépenses de fonctionnement (y compris les salaires, les avantages sociaux et les frais d'exploitation et d'entretien; à l'exclusion des coûts indirects) sont suivies globalement depuis le siège par le Programme pour les programmes suivants : Programme d'aide aux musées, Jeunesse Canada au travail – Patrimoine et Subventions pour les biens culturels mobiliers. Par conséquent, aucune donnée régionale ou spécifique aux programmes n'était disponible.

**Dépenses de fonctionnement/dépenses totales

Annexe F : Ratio – coûts administratifs, directs et indirects

Ratio administratif du PAM par année financière (en millions de dollars), de 2018-2019 à 2023-2024

Ressources financières	2018-2019	2019-20	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	Total
Total des dépenses de fonctionnement*	3,2	3,2	3,5	4,5	5,3	5,7	25,4
Dépenses de S&C	6,8	7,2	40,1	43,4	33,1	17,7	148,3
Total des dépenses	10,0	10,4	43,6	47,9	38,4	23,4	173,7
Taux des frais administratifs (%)**	32,0 %	30,8 %	8,0 %	9,4 %	13,8 %	24,4 %	14,6 %

Source : Planification financière et gestion des ressources, Direction générale de la dirigeante principale des finances, PCH.

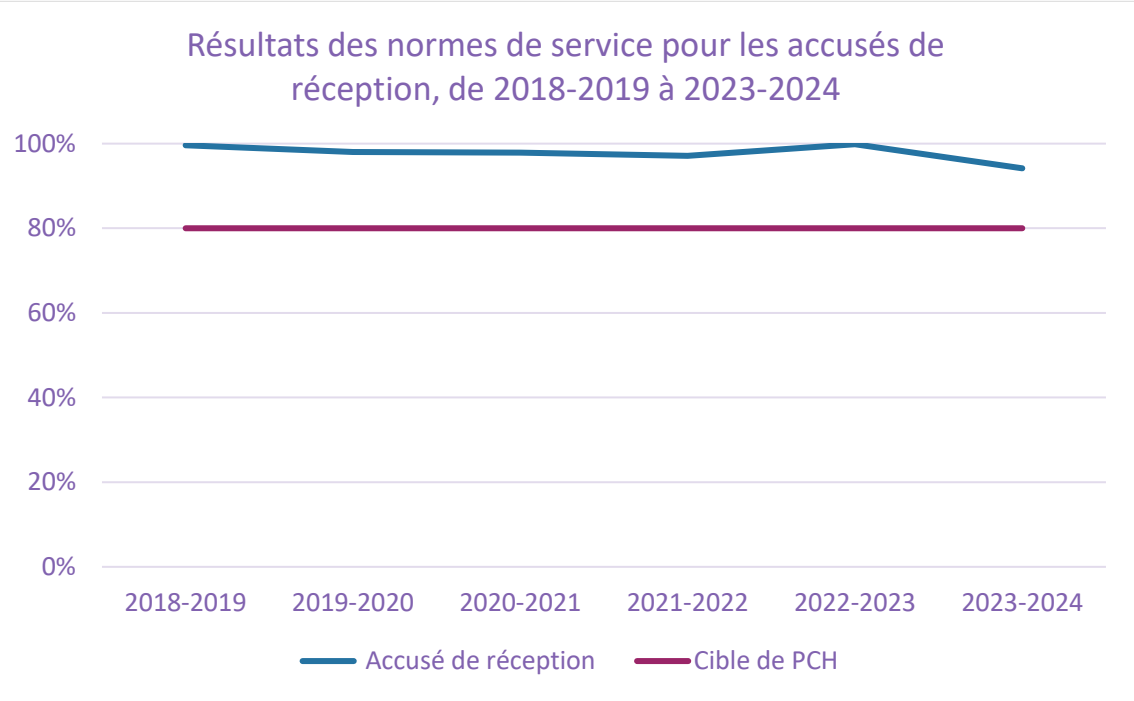
Remarque : Les montants des financements sont arrondis, ce qui explique la différence dans certains totaux.

*Dépenses de fonctionnement (y compris les salaires, les avantages sociaux et les frais d'exploitation et d'entretien). Ces chiffres incluent les coûts indirects (tels que le bureau du sous-ministre adjoint, le Centre d'expertise, les services internes partagés entre différents programmes au sein des régions). La structure du Programme ne permet pas d'extraire les données réelles se limitant uniquement au Programme de subventions et de contributions d'aide aux musées.

**Dépenses de fonctionnement/dépenses totales.

Annexe G : Normes de service

Conformité à la norme relative à l'accusé de réception des demandes



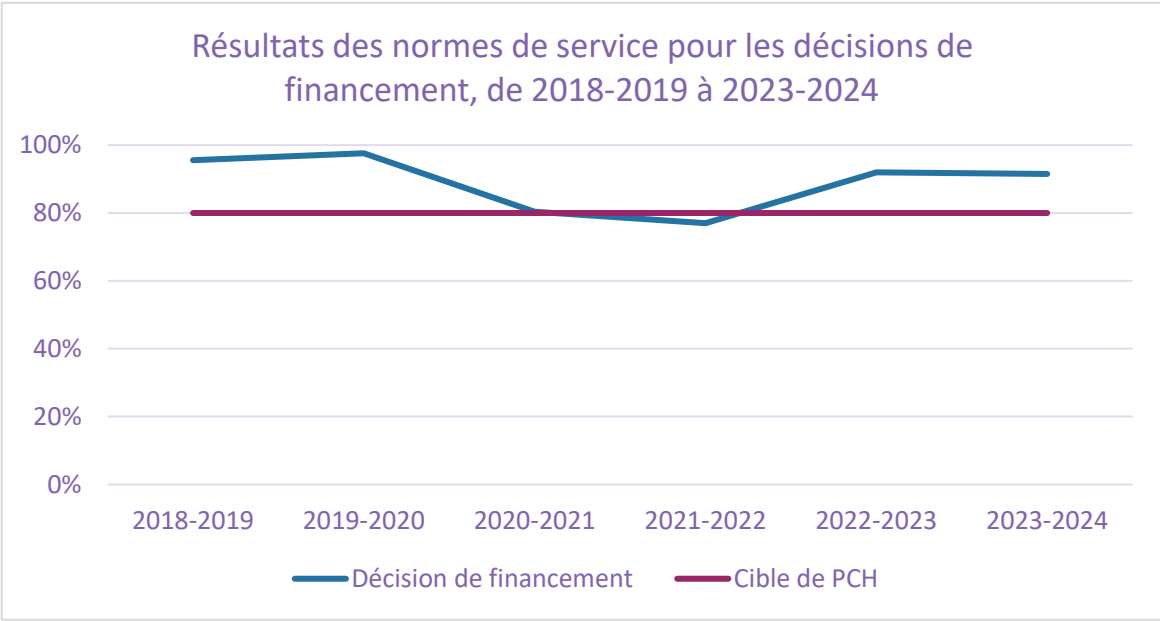
Source : [Résultats en matière de normes de service pour les programmes de financement de Patrimoine canadien](#)

Rendement par rapport aux normes de service pour l'accusé de réception, par année financière

Années financières	Demandes (Volume)	Pourcentage atteint (%)
2018-2019	175	100
2019-2020	183	98
2020-2021	1 440	98
2021-2022	1 438	97
2022-2023	1 207	100
2023-2024	217	94
Moyenne	777	98

Annexe G : Normes de service

Conformité à la norme relative à la décision de financement



Rendement par rapport aux normes de service pour les décisions de financement, par année financière

Années financières	Demandes (Volume)	Pourcentage atteint (%)
2018-2019	192	96
2019-2020	210	98
2020-2021	1 452	80
2021-2022	1 344	77
2022-2023	1 390	92
2023-2024	132	92
Moyenne	787	89

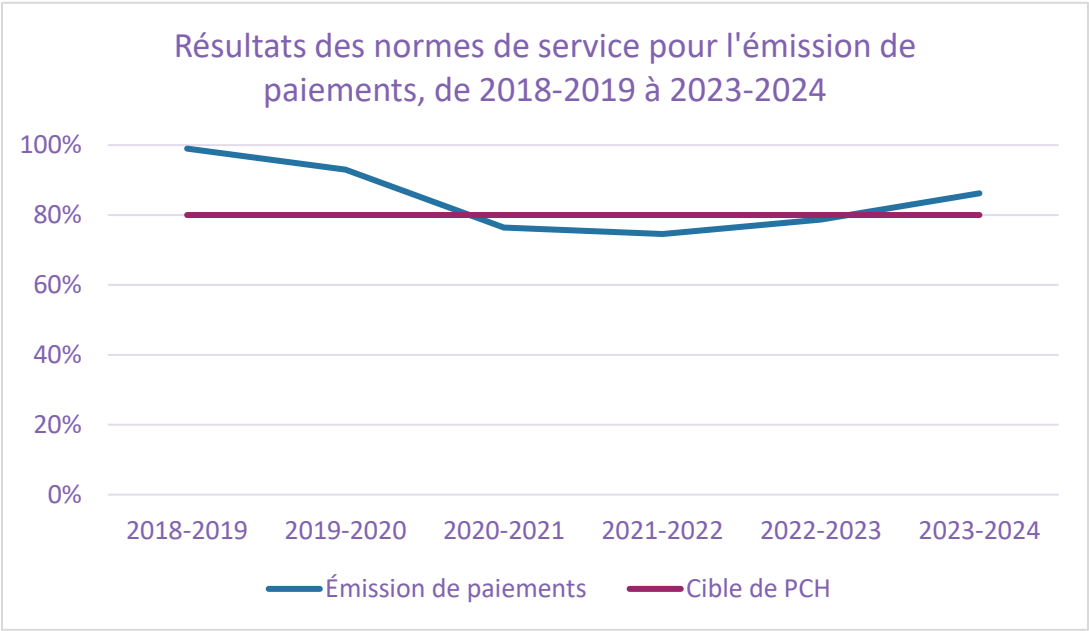
Source : [Résultats en matière de normes de service pour les programmes de financement de Patrimoine canadien](#)

Annexe G : Normes de service

Conformité à la norme relative à l'exécution des paiements

Rendement par rapport aux normes de service pour l'émission des paiements, par année financière

Années financières	Demandes (Volume)	Pourcentage atteint (%)
2018-2019	134	99
2019-2020	111	93
2020-2021	1 125	76
2021-2022	1 077	75
2022-2023	1 074	79
2023-2024	168	86
Moyenne	615	85



Source : [Résultats en matière de normes de service pour les programmes de financement de Patrimoine canadien](#)

Annexe H : Bibliographie

Patrimoine canadien. 2025. [Résultats en matière de normes de service pour les programmes de financement de Patrimoine canadien](#)

Patrimoine canadien. 2021. [Les arts et le patrimoine : sondage sur l'accès et la disponibilité](#)

Association des musées canadiens. 2022. [Portés à l'action : Appliquer la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones dans les musées canadiens.](#)

Gouvernement du Canada. 2024 [GC InfoBase - Infographie pour Patrimoine canadien](#)

Gouvernement du Canada. 2024. [Programme d'aide aux musées](#)

Gouvernement du Canada. 2023. [Points saillants du sondage auprès des intervenants sur la Politique muséale](#)

Gouvernement du Canada. 2023. [Ce que nous avons entendu : Consultations 2022-2023 sur le renouvellement de la Politique muséale du Canada](#)

Gouvernement du Canada. 2021. [Évaluation du Programme d'aide aux musées](#)

Gouvernement du Canada. 2021. [Enquête du gouvernement du Canada sur les établissements du patrimoine](#)

Gouvernement du Canada. 2020. [Rapport sur les résultats ministériels 2019-2020 — Patrimoine canadien](#)