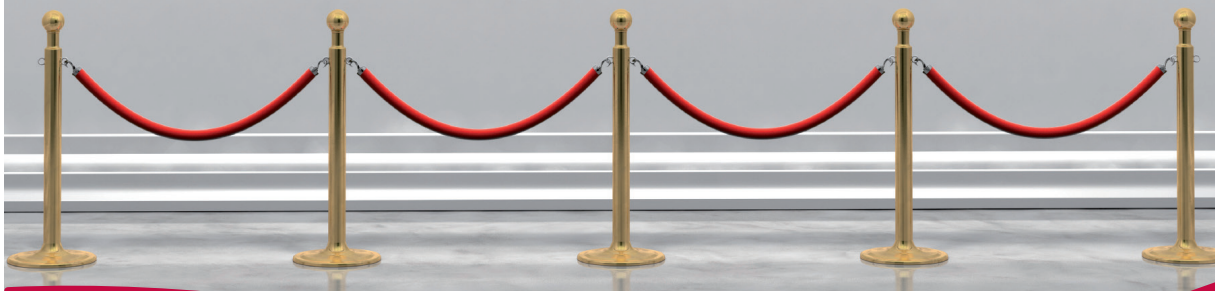
ÉVALUATION

Rapport

INSTITUTIONS MUSÉALES RECONNUES ET SOUTENUES

OCTOBRE 2010



Québec

Réalisation		Johanne Jutras, conseillère en évaluation de programmes
Collecte et validation des données		Suzanne Dumas, économiste Élizabeth Carmichael, conseillère en muséologie Myriam Boivin-Villeneuve, conseillère en évaluation de programmes
Saisie et traitement des données		Jean Demers, technicien en administration Sylvie Doucet, technicienne en administration
Comité de direction de l'évaluation		Jean Bissonnette, directeur du patrimoine et de la muséologie Suzanne Dumas, économiste Johanne Jutras, conseillère en évaluation de programmes Jacques Laflamme, directeur de la recherche et de l'évaluation de programmes Linda Lavoie, conseillère en développement culturel Hélène Michaud, conseillère en muséologie Richard Saint-Pierre, directeur régional de Chaudière-Appalaches
Collaboration		Marc Picard, statisticien Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du Territoire
Révision linguistique		Pierrette Dionne
Supervision		Jacques Laflamme, directeur
Graphisme		Chantal Audet, graphiste
Édition		Michèle Provencher, agente de secrétariat
Production		Direction de la recherche et de l'évaluation de programmes 225, Grande Allée Est, bloc C, 2e étage Québec (Québec) G1R 5G5 Tél. : 418 380-2362, poste 6362
Date		Octobre 2010

© Gouvernement du Québec

ISBN 978-2-550-60126-5 (imprimé)
ISBN 978-2-550-60126-5 (PDF)
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2010

TABLE DES MATIÈRES

FAITS SAILLANTS ..... **VIII**

1. LE MANDAT D'ÉVALUATION **2**

1.1 La méthodologie d'évaluation 2

1.2 Une définition des institutions muséales 3

1.3 Les responsabilités ministérielles à l'égard des institutions muséales 4

1.4 L'univers muséal québécois 4

2. UN HISTORIQUE DES INTERVENTIONS MINISTÉRIELLES EN MUSÉOLOGIE **5**

3. LA DESCRIPTION DU PAFIM **9**

3.1 Le modèle logique PAFIM 10

3.2 L'analyse du modèle logique du PAFIM selon les principes de la gestion axée sur les résultats 12
3.2.1 La finalité 12
3.2.2 Les objectifs 13
3.2.3 Les indicateurs 14
3.2.4 Les intrants dédiés au programme 14

3.3 Ce qu'il faut retenir à l'égard du modèle logique du PAFIM 16

4. LES RÉPONSES AUX QUATRE QUESTIONS D'ÉVALUATION **17**

4.1 Question 1 17
4.1.1 La mise en contexte 17
4.1.2 La réponse à la première question 18

4.2 Question 2 24
4.2.1 La mise en contexte 24
4.2.2 La réponse à la deuxième question 25

4.3 Question 3 28
4.3.1 La mise en contexte 28
4.3.2 La réponse à la troisième question 29

4.4 Question 4 33
4.4.1 La mise en contexte 33
4.4.2 La réponse à la quatrième question 36

4.5 Ce qu'il faut retenir des réponses aux quatre questions d'évaluation 48
4.5.1 À l'égard des mécanismes de reconnaissance et d'évaluation nationale ..48
4.5.2 À l'égard des paramètres de financement du PAFIM 49
4.5.3 À l'égard des partenariats publics et privés 50
4.5.4 À l'égard des PARRC 50

5. DES RÉSULTATS DU PROGRAMME ET DE LA POLITIQUE MUSÉALE QUÉBÉCOISE 52

5.1 Le portrait statistique dégage plusieurs constats 52
5.1.1 Première orientation : Les citoyens d'abord 53
5.1.2 Deuxième orientation : Cap sur l'expertise 55
5.1.3 Troisième orientation : Une institution muséale dans la communauté 56
5.1.4 Quatrième orientation : La force du réseau municipal 57

5.2 Ce qu'il faut retenir à l'égard de la Politique muséale 58

6. LES INSTITUTIONS MUSÉALES ET LES RÉSULTATS DES AUTRES PROGRAMMES D'AIDE FINANCIÈRE 60

6.1 Le Fonds du patrimoine culturel, volet 4 – Renouvellement des expositions permanentes 60

6.2 L'aide aux immobilisations, 1999-2000 à 2007-2008 62

6.3 Placements culture 62

6.4 Ce qu'il faut retenir de l'apport des autres programmes aux institutions muséales reconnues 64

7. DES RÉSULTATS DU PROGRAMME ET LA LOI SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE 66

7.1 Les constats d'ensemble des trois principes de développement durable retenus 67

7.2 La protection du patrimoine culturel 70
7.2.1 Les constats à l'égard de la protection du patrimoine culturel 71

7.3 L'accès au savoir 72
7.3.1 Les constats à l'égard de l'accès au savoir 72

7.4 La participation et l'engagement 73

7.4.1 Les constats à l'égard de la participation et l'engagement 73

7.5 Le Plan d'action de développement durable 2009-2013 du MCCCF.....76

7.6 Ce qu'il faut retenir à l'égard du développement durable 77

ANNEXE A : LES RÉSULTATS DES PARRC SELON LES SIX FONCTIONS MUSÉALES 78

ANNEXE B : LA COMPOSITION DES SIX GROUPES DE DISCUSSION.....91

BIBLIOGRAPHIE.....92

LISTE DES ACRONYMES ET DES SIGLES

A	Article
AMC	Association des musées canadiens
ATR	Association touristique régionale
C	Chapitre
CCQ	Centre de conservation du Québec
CE	Centre d'exposition
CEAAC	Centre Européen d'Actions Artistiques Contemporaines, Strasbourg, France
CLD	Centre local de développement
CRE	Conférence régionale des élus
CREM	Cellule régionale d'expertise en muséologie
C.S.	Commission scolaire
CT	Conseil du trésor
EDC	Entente de développement culturel
ETC	Équivalent à temps complet
Etc.	Et cetera
ICOM	Organisation internationale des musées et des professionnels de musée
LAHMS	Société d'histoire et de musée de Lennoxville-Ascot
LI	Lieu d'interprétation
L.R.Q.	Lois refondues du Québec
M	Musée
M$	Million de dollars
M^2	Mètre carré
MCC	Ministère de la Culture et des Communications
MCCCF	Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine
MRC	Municipalité régionale de comté
OCCQ	Observatoire de la culture et des communications du Québec
PAFIM	Programme Aide au fonctionnement pour les institutions muséales reconnues
PARRC	Plan d'action et rapport de reddition de comptes
RAAV	Regroupement des artistes en arts visuels
RCIA	Réseau canadien d'information archivistique
RCIP	Réseau canadien d'information sur le patrimoine
RECI	Réseau des équipements culturels de l'Île d'Orléans
RIMCA	Réseau des institutions muséales de la Chaudière-Appalaches
RIMQ	Réseau des institutions muséales de Québec
RMAT	Réseau muséal de l'Abitibi-Témiscamingue
SDERT	Société de développement économique de la région de Thetford
SMQ	Société des musées québécois
SSIM	Service de soutien aux institutions muséales
T	Total
UV	Ultraviolet
VVAP	Villes et villages d'art et de patrimoine

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les éléments de la méthodologie utilisée 2

Tableau 2 : L'univers des institutions muséales en 2007-2008 4

Tableau 3 : Les principales interventions ministérielles en muséologie depuis 1971 5

Tableau 4: Le modèle logique du PAFIM 11

Tableau 5 : Les paramètres de financement qui s'appliquent aux institutions muséales 15

Tableau 6 : Les plans d'action et rapports de reddition de comptes des institutions muséales reconnues et soutenues par le PAFIM 36

Tableau 7: Le degré d'atteinte des objectifs poursuivis par les PARRC 38

Tableau 8: Les six fonctions muséales selon la Direction du patrimoine et de la muséologie 39

Tableau 9: La comparaison de la proportion d'institutions muséales ayant bénéficié des autres programmes selon leur statut 65

Tableau 10: Les dépenses des musées et des centres d'exposition effectuées pour la protection du patrimoine culturel, 1999-2000 à 2004-2005 ... 72

Tableau 11: Les dépenses des musées et centres d'exposition faites pour l'accès au savoir, 1999-2000 à 2004-2005 73

Tableau 12: La participation et l'engagement des bénévoles dans les musées et centres d'exposition, 2000-2001 à 2004-2005 76

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1: La répartition du financement des institutions muséales en 2007-2008 en millions de dollars (M$) 29

Graphique 2: La répartition du financement des institutions muséales en 2007-2008 en pourcentage 30

Graphique 3: Les dépenses des musées et des centres d'exposition selon les trois principes de développement durable, 1999-2000 à 2004-2005, en millions de dollars (M$) 68

Graphique 4: La répartition des dépenses liées aux trois principes de développement durable en millions de dollars (M$), 2004-2005 69

Graphique 5 : La répartition des dépenses liées aux trois principes de développement en pourcentage, 2004-2005 69

Graphique 6 : La proportion des dépenses liées aux trois principes de développement durable sur l'ensemble des dépenses, 1999-2000 à 2004-2005 70

Graphique 7 : Les revenus de sources privées provenant de la participation et de l'engagement, 1999-2000 à 2004-2005 74

Graphique 8 : Les dépenses des musées et centres d'exposition faites pour la participation et l'engagement, 1999-2000 à 2004-2005 75

FAITS SAILLANTS

Le PAFIM est un bon programme puisque les institutions muséales dépassent leurs objectifs de maintien de la qualité et de leur fréquentation pour lesquels elles reçoivent de l'aide financière.

Les mécanismes de reconnaissance et d'évaluation nationale sont pertinents, mais leur gestion doit être améliorée en ce qui touche l'équité, la transparence et la cohérence.

Les paramètres de financement du PAFIM doivent être déterminés et appliqués en tenant compte de la taille, des catégories d'institutions, des fonctions muséales et de la Loi sur le développement durable.

La diversité et l'augmentation des partenariats publics de même que l'augmentation du réseautage des institutions muséales avec les milieux culturels constituent des résultats positifs. Cependant, la baisse du financement privé est préoccupante, puisqu'elle accroît la dépendance financière des institutions muséales au financement public et parapublic.

Le développement des publics, le partenariat et le réseautage sont les sujets où l'on trouve plus de la moitié des résultats (51 %) des PARRC. Cela témoigne du dynamisme des institutions muséales qui visent l'augmentation de la fréquentation des citoyennes et des citoyens. Pour leur part, les six fonctions muséales (communication, exposition, gestion des collections, action culturelle, éducation et recherche) ne représentent que 46 % des résultats des PARRC. Ce constat est préoccupant, puisque ces fonctions sont étroitement liées à la mission de base des institutions muséales.

Ce qu'il faut retenir à l'égard du modèle logique du PAFIM

L'analyse du modèle logique du PAFIM met en lumière plusieurs éléments problématiques à l'égard de la gestion axée sur les résultats :

- la finalité du programme se réfère davantage à un moyen qu'à des résultats précis à atteindre;
- les deux objectifs ne sont pas globalement SMART, c'est-à-dire spécifiques, mesurables, atteignables, orientés sur les résultats et temporels;
- les indicateurs ne sont pas cohérents avec les deux objectifs;
- les données à recueillir pour produire les indicateurs ne sont pas obligatoirement saisies par les institutions muséales;

- la possibilité de déposer des plans d'action biennaux n'est pas mentionnée dans le libellé du programme, alors que quelques institutions muséales ont opté pour cette durée;

- les paramètres de financement (80 % pour la mission et 20 % pour le plan d'action) ne sont pas appliqués pour l'attribution des subventions.

Ce qu'il faut retenir des réponses aux quatre questions d'évaluation

Question 1

Est-ce que les mécanismes de reconnaissance et d'évaluation nationale des institutions muséales québécoises contribuent à l'efficacité du programme?

OUI, les mécanismes de reconnaissance et d'évaluation nationale des institutions muséales sont jugés pertinents et distincts. Ils offrent un portrait d'ensemble du réseau muséal et assurent sa cohérence. Ils contribuent à maintenir, voire à augmenter la qualité des institutions muséales subventionnées pour leur fonctionnement, le premier objectif du PAFIM.

- Ces deux mécanismes sont jugés pertinents parce qu'ils offrent un portrait d'ensemble du réseau muséal et assurent sa cohérence; de plus, ils sont estimés efficaces, car ils contribuent au maintien de la qualité des institutions muséales, soit le premier objectif du PAFIM.

- Les groupes consultés confèrent au MCCCF la légitimité de reconnaître la pertinence et la qualité des institutions muséales québécoises en collaboration avec les expertes et experts en muséologie.

- L'attribution d'un sceau de qualité aux institutions muséales est importante pour les groupes consultés parce qu'il facilite les partenariats privés, municipaux, régionaux et fédéral, et qu'il accorde du prestige aux institutions muséales dans leur milieu socioéconomique et culturel.

- Cependant, la finalité du mécanisme de reconnaissance, qui consiste à assurer la qualité des institutions muséales auprès de la population, a été réduite faute de promotion.

- De plus, la confusion existante entre le mécanisme de reconnaissance et l'admissibilité à l'aide financière doit être dissipée. L'élargissement de l'admissibilité au sceau de qualité du réseau muséal québécois sans égard à l'admissibilité à l'aide financière pourrait s'avérer une solution.

- Cependant, plusieurs correctifs sont demandés pour améliorer l'utilisation de ces deux mécanismes :
    - l'harmonisation avec le cycle de gestion des ententes triennales de financement;
    - l'allègement des processus administratifs d'où une diminution potentielle des coûts des deux mécanismes;
    - la révision de la méthodologie d'évaluation pour assurer l'équité entre les catégories, la taille et le type de financement des institutions muséales;
    - la détermination des voies d'entrée et de sortie du PAFIM et leur respect.
- Le mécanisme de reconnaissance, instauré par la Politique muséale et utilisé en 2000, a permis, d'une part, de consolider l'aide au fonctionnement attribuée aux institutions muséales accréditées d'alors, et d'autre part, d'élargir le nombre d'institutions muséales de qualité admissibles à une aide financière aux projets, et ce, compte tenu des crédits réguliers disponibles du MCCCF.
- Malgré des avancées en matière d'activité muséologique, de rémunération du personnel, de partenariats publics et de bonne gestion administrative, des reculs sont à signaler en ce qui concerne la fréquentation totale, la baisse des dépenses en diffusion et en conservation ainsi que le délestage du soutien financier privé et scolaire. Ainsi, les résultats du PAFIM démontrent qu'il y a toujours des actions de consolidation à poursuivre selon les orientations de la Politique muséale.
- Ainsi, par souci de cohérence avec l'objectif de consolidation du réseau des institutions muséales reconnues, la reconnaissance doit être une condition d'admissibilité incontournable aux programmes d'aide financière du portefeuille ministériel.

Question 2

Les paramètres de financement des institutions muséales sont-ils pertinents et appliqués pour assurer l'atteinte des objectifs du programme?

OUI, les paramètres de financement des musées et des centres d'exposition sont pertinents, puisqu'ils sont liés aux fonctions muséales. Cependant, l'absence de paramètres précis pour les lieux d'interprétation et la non-application des paramètres généraux actuels (80 % - 20 %) ne constituent pas une logique cohérente d'attribution du financement public.

- Les paramètres actuels du PAFIM ne reposent pas sur une logique cohérente de financement et une application réelle des paramètres approuvés par le Conseil du trésor (CT norme).

- Le PAFIM doit tenir compte des principes de développement durable comme l'exigent la Loi sur le développement durable et le Plan d'action de développement durable 2009-2013 du MCCCF.

- Selon les groupes consultés, l'attribution de l'aide financière doit reposer sur des critères cohérents avec les objectifs du PAFIM, et leur application doit être transparente et équitable selon la taille et la catégorie d'institutions muséales.

- La SMQ propose la tenue d'un chantier pour déterminer les bases du financement du PAFIM.

Question 3

Quels sont les résultats des partenariats publics et privés établis par les institutions muséales reconnues au sein de leur communauté?

Depuis 1999-2000, les institutions muséales diversifient les formes de partenariats publics auprès des instances régionales, dont notamment les conférences régionales des élus (CRE). Les revenus provenant des secteurs public et parapublic augmentent de 29,8 % de 1999-2000 à 2007-2008. Les objectifs de réseautage et de partenariat sont atteints, voire dépassés respectivement de 25 % et de 22 %. Les collaborations s'effectuent principalement avec les municipalités, MRC, cégeps, universités, C.S., offices du tourisme, CLD et Hydro-Québec. Cependant, même si le financement privé représente près de 25,9 % des revenus de fonctionnement, il est en baisse de - 29,3 % depuis 1999-2000.

- 83 % des institutions muséales n'ont pas de stratégie ou de politique de sollicitation auprès des entreprises privées.

- Les avantages fiscaux offerts aux entreprises privées sont peu connus, ils ne sont donc pas utilisés systématiquement par les institutions muséales.

- Le financement municipal s'accroît à 6,7 M$ en 2008, soit une hausse de 15,1 %.

- 64,6 % des demandes à Placements Culture proviennent de 31 institutions muséales, dont 27 sont soutenues par le PAFIM.

- Le financement public et parapublic connaît une hausse de 29,8 % au cours de cette période.

- Après avoir connu une baisse constante depuis 1999-2000, les ressources financières consacrées aux activités muséologiques sont en hausse de 25,8 % en 2007-2008.

- C'est pour la fonction muséale « Communication » que les institutions muséales rapportent le plus grand nombre de résultats, dont 18 partenariats avec des institutions muséales pour des activités conjointes de marketing, également 18 partenariats avec

des réseaux d'institutions muséales et finalement 88 coopérations avec des partenaires pour la réalisation de leur mission.

Question 4

Les plans d'action annuels, biennaux et triennaux négociés avec les institutions muséales permettent-ils d'atteindre les objectifs du programme (maintien de la qualité et de la fréquentation)?

OUI, les plans d'action et rapports de reddition de comptes (PARRC) mis en œuvre par les institutions muséales reconnues démontrent que 75 % des objectifs poursuivis quant à l'accessibilité aux collections sont atteints et dépassés. Ce sujet est lié au maintien de la qualité des institutions, le premier objectif du PAFIM. Ainsi, les résultats concernent une plus grande accessibilité pour le public aux œuvres des collections au moyen des inventaires, de l'informatisation, de la numérisation et d'une plus grande inclusion des objets des collections dans les expositions permanentes et temporaires.

Quant au maintien de la fréquentation, le deuxième objectif du PAFIM, les PARRC démontrent également que 64 % des objectifs poursuivis concernant le développement de publics sont atteints, voire dépassés. Ainsi, les résultats concernent principalement l'augmentation de la fréquentation totale et spécifique des publics scolaires et touristiques.

- Les opinions des groupes consultés sont majoritairement favorables à l'utilisation des PARRC.

- Les institutions muséales déclarent que leurs objectifs sont atteints et dépassés à 78 %.

- Le développement de publics (sujet 3) et le partenariat et le réseautage (sujet 2) sont les sujets où l'on trouve plus de la moitié des résultats (51 %) des PARRC.

- Les six fonctions muséales ne représentent que 46 % des résultats des PARRC (gestion des collections, recherche, exposition, éducation, action culturelle et communication).

- Le manque de ressources humaines et le manque de temps sont les principaux facteurs internes déclarés par les institutions muséales lorsqu'elles n'atteignent pas leurs objectifs.

- Les institutions muséales qui observent des baisses de leur fréquentation les attribuent à la hausse du dollar canadien et du prix de l'essence, à la mauvaise température estivale, au boycottage scolaire, au 400e anniversaire de la ville de Québec ainsi qu'à l'offre abondante et diversifiée d'attraits touristiques et d'activités culturelles et de tout autre secteur.

- Plusieurs institutions muséales estiment que l'atteinte de leurs objectifs est tributaire de l'octroi de nouveaux crédits provenant du MCCCF et du CALQ, alors que leur non-

atteinte serait attribuable aux coupes budgétaires et aux resserrements des critères des programmes du gouvernement fédéral.

Ce qu'il faut retenir à l'égard de la Politique muséale

Les constats du *Portrait statistique des institutions muséales reconnues et soutenues, de 1999-2000 à 2007-2008*, sont mis en rapport avec la Politique muséale adoptée en 2000.

Les avancées

À l'égard de la première orientation : Les citoyens d'abord

Les ressources consacrées aux activités muséologiques sont en croissance grâce aux crédits récurrents du PAFIM accordés en 2007-2008. Cependant, elles diminuent dans les institutions muséales des régions centrales.

Les dépenses liées à la sensibilisation et à l'éducation augmentent dans les musées et les centres d'exposition. Cependant, elles diminuent dans les institutions muséales des régions éloignées et périphériques.

À l'égard de la deuxième orientation : Cap sur l'expertise

L'ajout de crédits récurrents du PAFIM en 2007-2008 augmente la rémunération totale de l'ensemble du personnel des institutions muséales. Toutefois, la situation du personnel rémunéré dans les institutions muséales des régions éloignées demeure précaire.

À l'égard de la troisième orientation : Une institution muséale dans la communauté

Le monde municipal augmente son soutien financier aux lieux d'interprétation et aux centres d'exposition, alors qu'il le stabilise à l'égard des musées.

À l'égard de la quatrième orientation : La force du réseau muséal

Une consolidation bien réelle de l'intervention ministérielle des 120 institutions muséales reconnues et soutenues par le PAFIM qui démontrent une maturité de gestion exemplaire, puisque l'ensemble des institutions muséales atteint l'équilibre financier.

Les reculs

À l'égard de la première orientation : Les citoyens d'abord

Les dépenses liées à la diffusion diminuent dans les musées et les lieux d'interprétation ainsi que dans les institutions muséales de tous les types de région administrative depuis 1999-2000.

Les dépenses liées à la conservation sont également en baisse dans les musées et les centres d'exposition ainsi que dans les institutions muséales des régions centrales depuis 1999-2000. Cependant, elles sont en hausse dans les lieux d'interprétation et les institutions muséales des régions périphériques, intermédiaires et éloignées.

La problématique de la fréquentation totale semble persister dans les lieux d'interprétation et les centres d'exposition ainsi que dans les institutions muséales des régions centrales, périphériques et éloignées. Cependant, la fréquentation scolaire serait à la hausse dans les musées et les centres d'exposition.

À l'égard de la troisième orientation : Une institution muséale dans la communauté

Le milieu scolaire délaisse progressivement son soutien financier aux musées et aux centres d'exposition ainsi qu'aux institutions muséales des régions périphériques; il est absent depuis 2005-2006.

Le soutien financier privé diminue dans les musées et les centres d'exposition depuis 1999-2000. Cette diminution touche les institutions muséales des régions centrales, intermédiaires et éloignées, alors que les institutions muséales des régions périphériques ainsi que les lieux d'interprétation connaissent une augmentation du soutien financier privé au cours de cette période.

Le statu quo

À l'égard de la deuxième orientation : Cap sur l'expertise

Les politiques d'embauche sont différentes selon la catégorie d'institutions muséales. En effet, on assiste à la hausse du nombre d'emplois dans les institutions muséales, sauf dans les lieux d'interprétation et les régions éloignées. Cependant, il y a plus d'emplois à temps plein dans les lieux d'interprétation et les centres d'exposition que dans les musées où l'on embauche davantage du personnel contractuel.

Une professionnalisation inégale du milieu. Les dépenses de formation et de perfectionnement du personnel sont en hausse dans les musées et les institutions muséales des régions centrales, éloignées et périphériques, alors qu'elles sont en baisse dans les centres d'exposition et les institutions muséales des régions intermédiaires.

Ce qu'il faut retenir de l'apport des autres programmes

L'analyse des subventions accordées par les autres programmes aux institutions muséales reconnues démontre que la moitié (50 %) des institutions muséales reconnues non soutenues par le PAFIM (33/66) demandent et obtiennent de l'aide financière des autres programmes du portefeuille ministériel (MCCCF et CALQ), alors qu'elles y sont admissibles. Le volet 4 – renouvellement des expositions permanentes du Fonds du patrimoine culturel est actuellement le plus populaire (20/66, soit 30 %) auprès des institutions muséales reconnues non soutenues par le PAFIM.

Par ailleurs, notons que depuis 1999-2000, 14 institutions muséales non reconnues et non soutenues par le PAFIM reçoivent de l'aide financière pour la réalisation de 17 projets du volet 4 – renouvellement des expositions permanentes du Fonds québécois du patrimoine, du programme Aide aux immobilisations et de Placements Culture (géré par le CALQ), et ce, sans compter les institutions muséales non reconnues qui reçoivent de l'aide financière par les ententes de développement culturel du programme Aide aux initiatives de partenariat. La Politique muséale avait pourtant retenu la consolidation du réseau muséal comme orientation principale.

Ce qu'il faut retenir à l'égard du développement durable

L'analyse du PAFIM selon trois principes de développement durable révèle les éléments suivants :

- globalement, les musées et les centres d'exposition accroissent leurs investissements à l'égard de la protection du patrimoine culturel, de l'accès au savoir de même qu'en ce qui a trait à la participation et à l'engagement de 1999-2000 à 2004-2005;

- cependant, les dépenses consacrées à la protection du patrimoine culturel diminuent, alors que ce principe est étroitement lié à la mission des musées et des centres d'exposition qui possèdent des collections, et ce, comme cela est mentionné dans les définitions de la SMQ;

- en ce qui a trait au principe d'accès au savoir, les dépenses consenties à la documentation, aux cotisations et abonnements ainsi qu'aux salaires versés au personnel affecté aux activités culturelles, aux communications, à la diffusion, aux expositions, à l'éducation, à l'animation sont à la hausse;

- les revenus privés provenant des activités-bénéfice et des dons sont en baisse, alors que les revenus privés venant des commandites sont fortement en hausse, donnant ainsi une visibilité accrue aux commanditaires;

- la participation et l'engagement des municipalités et des commissions scolaires s'accentuent par l'augmentation de l'exemption des taxes accordée aux musées et centres d'exposition par les municipalités;

- l'engagement des bénévoles tant en nombre qu'en heures consacrées est à la hausse dans les musées et les centres d'exposition au cours de cette période quinquennale;

- selon la Loi sur le développement durable et le Plan d'action ministériel 2009-2013, le PAFIM doit tenir compte des principes de développement durable.

1. Le mandat d'évaluation

Le programme Aide au fonctionnement pour les institutions muséales reconnues (PAFIM) existe depuis 1975. C'est la première fois qu'il est évalué. Sur le plan des ressources financières accordées, c'est le deuxième plus important programme d'aide au fonctionnement du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine après celui de l'aide aux bibliothèques publiques. L'évaluation vise les objectifs suivants :

- faire état des résultats du programme;
- faire ressortir les éléments pertinents de la Politique muséale liés au PAFIM;
- fournir l'information nécessaire à la haute direction du MCCCF quant à l'actualisation du programme.

1.1 La méthodologie d'évaluation

La période examinée des données statistiques du programme Aide au fonctionnement pour les institutions muséales reconnues commence le 1er avril 1999 et se termine le 31 mars 2008, soit neuf exercices financiers. De plus, en ce qui concerne les plans d'action annuels, biennaux et triennaux, la période d'analyse s'étend de 2005-2006 à 2007-2008 inclusivement[1].

Tableau 1 : Les éléments de la méthodologie utilisée

Les instruments de collecte de données	Les procédés
L'analyse documentaire	Lecture et synthèse des documents et des données
L'analyse exploratoire en développement durable	Analyse des résultats selon trois principes de développement durable
L'enquête auprès des bénéficiaires et des non-bénéficiaires du programme	Sondage téléphonique auprès de 180 institutions muséales
Les entretiens guidés avec les intervenants du programme	Six groupes de discussion avec guide d'entretien réalisés auprès de 57 personnes[2]

[1] Les résultats des plans d'action et rapports de reddition de comptes des institutions muséales de la région de la Capitale-Nationale couvrent la période triennale de 2005-2006 à 2008-2009 inclusivement.

[2] Voir l'Annexe B sur la composition des six groupes de discussion.

1.2 Une définition des institutions muséales

Le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine (MCCCF) adhère à la définition des institutions muséales adoptée par la Société des musées québécois (SMQ) qui les définit comme des lieux d'éducation et de diffusion de l'art, de l'histoire ou des sciences. Les institutions muséales sont réparties en trois grandes catégories : les musées, les lieux d'interprétation et les centres d'exposition. Le système de classification des activités de la culture et des communications du Québec 2004, créé par l'Observatoire de la culture et des communications du Québec, les présente ainsi :

« ***Musées***. *Ce groupe comprend les établissements à but non lucratif dont l'activité principale consiste à faire des recherches, acquérir, conserver et gérer une collection, tout en exerçant les fonctions de mise en valeur, d'éducation et de diffusion par la présentation d'expositions ouvertes au public, l'organisation d'activités éducatives et culturelles ou la production de publications*[3]. »

« ***Lieux d'interprétation***. *Ce groupe comprend les établissements permanents à but non lucratif dont l'activité principale consiste à exercer des fonctions de recherche, d'éducation et d'action culturelle et à faire la diffusion et la mise en valeur d'une thématique particulière liée à l'histoire, aux sciences, aux techniques et aux modes de vie, par la présentation d'expositions ouvertes au public, l'organisation d'activités éducatives et culturelles ou la production de publications. Certains acquièrent, conservent et gèrent une collection liée à la thématique développée. Sont inclus les économusées® à but non lucratif*[4]. »

« ***Centres d'exposition***. *Ce groupe comprend les établissements permanents à but non lucratif dont l'activité principale consiste à exercer des fonctions de recherche, d'éducation et d'action culturelle, tout en exerçant des fonctions de diffusion et de mise en valeur par la présentation d'expositions temporaires et l'organisation d'activités éducatives et culturelles portant principalement sur l'art. Généralement, ces établissements ne possèdent pas de collections permanentes. Certains établissements ont également comme mandat de présenter des expositions en histoire et en sciences. Exclusions : maisons de la culture, centres culturels et bibliothèques qui ont une salle d'exposition*[5]. »

---

[3] OBSERVATOIRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC, *Système de classification des activités de la culture et des communications du Québec 2004*, Québec, novembre 2003, p. 40.

[4] *ibid.* p. 41.

[5] *ibid*. p. 42-43.

1.3 Les responsabilités ministérielles à l'égard des institutions muséales

La ministre de la Culture, des Communications et de la Condition féminine a la responsabilité de susciter dans les domaines du patrimoine, des arts, des lettres et des industries culturelles des retombées positives sur les plans culturel, social et économique.

« *Dans ces domaines, le ministre a pour fonction de soutenir principalement les activités de création, d'animation, de production, de promotion, de diffusion, de formation, de recherche et de conservation et de contribuer à leur développement. Il veille en outre à l'harmonisation des activités du gouvernement, des ministères et des organismes publics en matière de culture*[6]. »

1.4 L'univers muséal québécois

Selon les données de l'Observatoire de la culture et des communications du Québec[7], l'univers muséal québécois se compose d'environ 420 institutions muséales, soit 124 musées, 234 lieux d'interprétation et 62 centres d'exposition.

Le MCCCF soutient financièrement les 4 musées régis par une loi et les 120 institutions muséales reconnues par le PAFIM, soit 38 musées, 62 lieux d'interprétation et 20 centres d'exposition. De plus, le MCCCF soutient financièrement les projets admissibles à ses programmes de 66 autres institutions muséales reconnues. Finalement, l'univers est complété par 230 institutions muséales non reconnues par le mécanisme de reconnaissance instauré en 2000 par la Politique muséale.

Tableau 2 : L'univers des institutions muséales en 2007-2008

Statut des institutions muséales	Nombre
Institutions muséales reconnues et soutenues par le PAFIM	120
Institutions muséales reconnues et non soutenues par le PAFIM	66
Institutions muséales non reconnues et non soutenues	230
Musées loi	4
Total	**420**

[6] ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC, L.R.Q., chapitre M-17.1, Loi sur le ministère de la culture et des communications, articles 9 et 10, en ligne http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/M_17_1/M17_1.html, (5 octobre 2009).

[7] OBSERVATOIRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC, *État des lieux du patrimoine des institutions muséales et des archives, Cahier 1, Premier regard*, Québec, décembre 2006, p.47.

2. Un historique des interventions ministérielles en muséologie[8]

Le tableau suivant nous informe des principales interventions effectuées par le MCCCF depuis le début des années 1970 dans le domaine de la muséologie au Québec.

Tableau 3 : Les principales interventions ministérielles en muséologie depuis 1971

Année	Les interventions ministérielles
1971	L'ouverture du Centre d'accueil et d'interprétation de Place Royale à Québec.
1973	Une enquête gouvernementale pour réaliser un inventaire des centres d'exposition et des musées permet de dresser un portrait réaliste de la situation et démontre que la situation des musées au Québec se compare à celle des musées au Canada.
1974	Le ministère des Affaires culturelles crée le Service des musées privés. Il met en œuvre un programme d'aide au fonctionnement en introduisant la notion d'accréditation.
1975	L'établissement du programme d'aide financière pour les musées et les centres d'exposition relève du Service des musées privés. Quant à l'aide financière aux lieux d'interprétation, elle relève de la Direction du patrimoine qui la verse aux municipalités. Par le Ministère, 28 musées et centres d'exposition accrédités sont soutenus par l'octroi de subventions totalisant 325 000 $.
1979	Le ministère des Affaires culturelles soutient financièrement pour la première fois la Société des musées québécois dont la mission est d'œuvrer aux intérêts supérieurs du réseau muséal québécois depuis sa création en 1958.
1985	Trois volets d'aide aux projets sont mis sur pied par le Ministère : - Soutien au développement muséologique du réseau : ce volet vise à favoriser les échanges entre les institutions d'ici et d'ailleurs (expositions itinérantes; promotion, animation et diffusion); - Accessibilité : il offre des bourses de perfectionnement et de déplacement;

[8] Les informations compilées de cette section sont tirées d'un document intitulé *Implications du ministère, muséologie* dont les auteurs sont Jacqueline Caron, Denis Chartrand et Hélène Michaud, de la Direction du patrimoine et de la muséologie du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, Québec, 29 mars 2008, 9 pages.

Année	Les interventions ministérielles
	- Compensation aux artistes exposant dans les musées : il vise à rétribuer les artistes lors de la tenue d'expositions. Ces trois volets sont remplacés à la suite de l'Énoncé d'orientations pour le réseau muséal québécois de 1994, par des paramètres de calcul dont la somme détermine la subvention d'aide au fonctionnement.
1986	La première évaluation nationale annuelle des institutions muséales vise à avoir un portrait global des institutions muséales soutenues pour leur fonctionnement et à déterminer les problématiques liées à leur fonctionnement. Six institutions muséales perdent leur accréditation ministérielle.
1992	La Politique culturelle du Québec (*Politique culturelle du Québec, notre culture, notre avenir*) énonce la nécessité d'élaborer des orientations spécifiques au domaine de la muséologie.
1994	L'Énoncé d'orientations pour le réseau muséal québécois propose le renforcement des institutions muséales subventionnées par la mise en place d'un cadre de fonctionnement et de développement du réseau muséal. Cet énoncé comprend des règles générales d'accréditation et d'évaluation nationale ainsi que de nouveaux paramètres de financement visant l'équité pour soutenir le fonctionnement des institutions muséales. L'évaluation nationale des institutions muséales annuelle voit sa période allongée à trois ans.
1997	Les lieux d'interprétation sont désormais soutenus dans le même programme que les musées et les centres d'exposition.
1999	La création du programme Consolidation et stabilisation financière mis sur pied par le Fonds de stabilisation et de consolidation des arts et de la culture du Québec permet à 78 institutions muséales de bénéficier de subventions totalisant 2,6 M$. Il rend possible l'engagement ou le maintien d'emplois, entre autres dans les domaines de la recherche de financement et de la gestion administrative.
2000	La Politique muséale *Vivre autrement… la ligne du temps* propose une approche originale en plaçant les citoyennes et les citoyens au cœur des préoccupations des institutions muséales. Dans la foulée de la Politique, des crédits additionnels de 10 M$ non récurrents sont accordés pour que les institutions muséales puissent réaliser des interventions ciblées et des projets précis. Le ministère de la Culture et des Communications (MCC) utilise pour la première et unique fois son mécanisme de reconnaissance des institutions muséales. Se sont

Année	Les interventions ministérielles
	ajoutées 71 institutions muséales aux 120 autres institutions muséales accréditées déjà soutenues financièrement pour leur fonctionnement.
2003	Le MCC procède à l'évaluation nationale triennale des institutions muséales accréditées soutenues pour leur fonctionnement et des institutions muséales reconnues non soutenues financièrement pour leur fonctionnement.
2004	Le Ministère met sur pied le Service de soutien aux institutions muséales (SSIM) afin de soutenir, sur le plan national, la consolidation du réseau muséal, l'amélioration de sa performance et une meilleure synergie entre les institutions muséales. Les quatre musées relevant d'une loi mettent à profit leurs ressources et leur expertise ainsi que le Centre de conservation du Québec (CCQ).
2005	Le Ministère soutient financièrement une entente triennale de développement et de commercialisation de l'offre touristique des musées québécois. Les autres partenaires de ce projet sont Développement économique Canada, le ministère du Tourisme, Télé-Québec et la SMQ.
2006	Annoncé par le budget 2006-2007, le Fonds du patrimoine culturel québécois vise la mise en valeur et la conservation du patrimoine. Le volet 4 « Expositions permanentes » constitue l'un des quatre volets de ce fonds dont l'objectif est de soutenir la conservation et la mise en valeur des éléments les plus significatifs du patrimoine en réalisant, actualisant ou renouvelant les expositions permanentes des institutions muséales. Ce volet dispose d'une enveloppe budgétaire de 20 M$, et ce, jusqu'à l'épuisement des sommes disponibles. Pour la première édition de ce programme, le Ministère a soutenu 34 projets totalisant un investissement de 7 615 200 $.
2007	Des crédits récurrents de 5 M$ sont versés au programme Aide au fonctionnement pour les institutions muséales reconnues. Le budget accordé par le Ministère demeure stable de 1994-1995 à 2006-2007. Les cellules régionales d'expertise en muséologie (CREM) sont implantées depuis mars 2007. Deux CREM sont financées (50 000 $ chacune), soit celle de Médiat-Muse dans les régions de la Mauricie–Centre-du-Québec et celle de Montmusée en Montérégie. Les CREM déterminent avec les institutions muséales de leur région respective les besoins communs et les services requis pour les combler. Elles peuvent partager des ressources humaines et procéder à des achats communs de matériel spécialisé ou d'équipements. Les CREM coordonnent et assurent l'offre de services de proximité et créent de nouvelles approches de mise en réseau. Elles agissent comme « relayeuses » en signifiant leur intérêt à bénéficier des services déployés par le SSIM.

Année	Les interventions ministérielles
	Dans le cadre du volet 4 du Fonds du patrimoine culturel « Expositions permanentes », le Ministère soutient 31 projets pour un investissement de 8 126 500 $. Les activités du SSIM se poursuivent.
2008	Le Ministère réalise le bilan du volet 2 de l'entente triennale de développement et de commercialisation de l'offre touristique des musées québécois, 2004-2007. Une nouvelle CREM est soutenue financièrement au Saguenay–Lac-Saint-Jean (50 000 $). Le MCCCF poursuit son soutien financier aux deux CREM déjà soutenues les années antérieures. Dans le cadre du volet 4 du Fonds du patrimoine culturel « Expositions permanentes », le Ministère soutient 24 demandes totalisant un investissement de 7 070 159 $. Les activités du SSIM se poursuivent. La Direction de la recherche et de l'évaluation de programmes reçoit le mandat de procéder à l'évaluation du programme Aide au fonctionnement pour les institutions muséales reconnues.
2009	Le MCCCF poursuit son soutien financier aux trois CREM, pour un montant de 100 000 $ chacune. Les activités du SSIM se poursuivent. Le MCCCF signe une entente biennale (2009-2011) avec la Société des musées québécois, avec un soutien de 130 000 $, afin de poursuivre le projet de développement et de commercialisation de l'offre touristique des musées québécois.

3. La description du PAFIM

Le programme Aide au fonctionnement pour les institutions muséales reconnues vise à appuyer dans l'accomplissement de leur mission et la réalisation de leur plan d'action les organismes :

- dont les activités s'inscrivent dans l'un des secteurs d'intervention relevant de la responsabilité du Ministère;

- dont la mission et le plan d'action contribuent de façon significative et durable à l'atteinte des objectifs du Ministère pour le secteur et le territoire d'intervention visés;

- dont la bonne gestion et l'efficience permettent de garantir la qualité des services qu'ils offrent à la population ou à leurs pairs;

- qui ont établi des partenariats dans leur secteur ou sur leur territoire d'intervention, et qui bénéficient de l'appui de la collectivité dans laquelle ils œuvrent.

Les objectifs du programme sont :

- de maintenir leur degré de conformité aux critères de qualité considérés au moment de l'évaluation nationale;

- de maintenir leur fréquentation.

Le programme s'adresse aux personnes morales sans but lucratif (organisme ou autorité publique) :

- qui ont leur siège social au Québec et qui y réalisent la majorité de leurs activités;

- qui offrent à la population ou à leurs membres (selon le cas) les conditions optimales d'accès à leurs activités, à leurs biens et à leurs services;

- qui ont respecté, le cas échéant, leurs engagements envers le Ministère au moment de l'attribution d'une précédente subvention.

L'aide est destinée aux institutions muséales :

- qui appartiennent à l'une des catégories suivantes :
    - musées
    - centres d'exposition
    - lieux d'interprétation (centres d'interprétation ou lieux historiques).
- qui sont reconnues par le Ministère en vertu du mécanisme instauré à cette fin par la Politique muséale;
- qui œuvrent dans les champs de compétence du Ministère en matière de muséologie;
- qui ont reçu une aide récurrente au fonctionnement du Ministère en 2007-2008;
- qui sont ouvertes au public au moins :
    - 30 semaines par année (minimum de 30 heures par semaine) dans le cas des musées et centres d'exposition;
    - 12 semaines consécutives dans l'année (minimum de 30 heures par semaine) dans le cas des lieux d'interprétation.

L’aide financière offerte comporte :

- une aide de base pour la mission de l’organisme, pouvant représenter entre 60 % et 80 % de la subvention du Ministère;
- une aide complémentaire pour le plan d’action de l’organisme, attribuée en fonction d’objectifs négociés avec celui-ci.

3.1 Le modèle logique PAFIM

Un modèle logique est un graphique ou un tableau d'une page représentant l'enchaînement des résultats ou la façon dont les activités d'une politique, d'un programme ou d'un projet devraient mener aux résultats finals.

Le modèle logique détermine les liens de cause à effet entre les activités d'une politique, d'un programme ou d'un projet et l'atteinte des résultats. Essentiellement, le modèle logique illustre le lien entre les activités ou le travail prévus et les résultats visés. Un

modèle logique est utilisé aux fins de planification, de gestion de programme, d'évaluation et de communication[9].

Tableau 4: Le modèle logique du PAFIM

La finalité du programme	Appuyer la mission et la réalisation des plans d'action des institutions muséales
Les objectifs du programme	Maintenir le degré de conformité des institutions muséales aux critères de qualité considérés au moment de l'évaluation nationale Maintenir leur fréquentation
Les indicateurs du programme	Proportion des institutions muséales qui ont augmenté leur conformité aux critères de qualité de l'évaluation nationale des institutions muséales. Cible à atteindre : maintien dans 80 % de 2006 à 2009 Variation de la fréquentation des institutions muséales soutenues. Cible à atteindre : maintien de la fréquentation de 2006 à 2009
Les intrants dédiés au programme	≈ 17 M$ annuellement 2 ETC à la coordination et 14 personnes à temps partiel à la gestion en région
Les activités du programme	L'inscription des demandes d'aide financière L'attestation de l'admissibilité des demandes d'aide financière L'analyse des demandes d'aide financière selon les critères du programme L'analyse des plans d'action annuels, biennaux et triennaux déposés par les institutions muséales selon les priorités ministérielles La formulation des recommandations pour l'octroi de la subvention La répartition budgétaire des crédits affectés au programme L'annonce des subventions La signature des conventions Le versement des subventions Le suivi administratif des subventions (fiche de suivi, bilan, reddition de comptes)
Les extrants du programme	L'acquisition, la conservation et la mise en valeur des objets des collections La programmation et la production d'expositions permanentes, temporaires et itinérantes La programmation des activités d'éducation à l'intention des clientèles scolaires, familiales et autres La programmation des activités culturelles L'accessibilité aux services offerts Les activités de formation et de perfectionnement réalisées pour le personnel et les bénévoles La mise en marché des services et des activités muséologiques offerts sur divers supports (imprimé, virtuel, etc.) L'entretien des installations et des équipements Le développement de la clientèle dont notamment la clientèle touristique Les échanges de services et d'expertise avec d'autres institutions muséales

[9] GOUVERNEMENT DU CANADA, Qu'est-ce qu'un modèle logique?, Secrétariat du Conseil du trésor en ligne (Consulté le 5 octobre 2009) http://www.tbssct.gc.ca/eval/tools_outils/RBM_GAR_cour/Bas/module_02/module_0201_f.asp .

	québécoises, canadiennes et étrangères Les partenariats avec les organismes du milieu, les instances locales, régionales et nationales publiques et les partenaires privés
Les effets prévus	*À court terme* Le maintien de 80 % des institutions muséales conformes aux critères de qualité retenus par l'évaluation nationale réalisée en 2003 Le maintien du taux de fréquentation des institutions muséales de 2005 à 2009 (visites *in situ* et visites virtuelles) *À moyen et long terme* Le maintien de la qualité des institutions muséales Le maintien du taux de fréquentation des institutions muséales pour la prochaine décennie (le développement et le renouvellement des publics) Des Québécoises et des Québécois qui s'approprient leur patrimoine muséal pour la construction de leur identité culturelle

3.2 L'analyse du modèle logique du PAFIM selon les principes de la gestion axée sur les résultats

L'information diffusée sur le programme dans le site Internet du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine (MCCCF) est identique à l'information contenue dans la norme approuvée en 2006-2007 par le CT.

Le titre du programme fait référence à une reconnaissance préalablement obtenue avant qu'une institution muséale soit admissible au PAFIM, puisqu'on mentionne qu'il s'agit d'institutions muséales reconnues.

3.2.1 La finalité

« La finalité du programme :

Le programme Aide au fonctionnement pour les institutions muséales reconnues vise à appuyer dans l'accomplissement de leur mission et la réalisation de leur plan d'action les organismes :

- *dont les activités s'inscrivent dans l'un des secteurs d'intervention relevant de la responsabilité du Ministère;*

- *dont la mission et le plan d'action contribuent de façon significative et durable à l'atteinte des objectifs du Ministère pour le secteur et le territoire d'intervention visés;*

- *dont la bonne gestion et l'efficience permettent de garantir la qualité des services qu'ils offrent à la population ou à leurs pairs;*

- *qui ont établi des partenariats dans leur secteur ou sur leur territoire d'intervention, et qui bénéficient de l'appui de la collectivité auprès de laquelle ils œuvrent. »*

La formulation de la finalité mentionne l'usage de moyens (*vise à appuyer*) plutôt qu'une situation que l'on veut changer par l'intermédiaire du programme. Cette finalité est centrée sur les institutions muséales qu'on reconnaît et non sur la clientèle ultime qu'est la citoyenne et le citoyen.

Aussi, il serait pertinent de reformuler la finalité du programme en rapport avec la Politique muséale qui proposait d'assurer l'accessibilité au plus grand nombre de citoyens à des institutions muséales d'excellence qui mettent en valeur une culture signifiante et diversifiée[10].

3.2.2 Les objectifs

«Les objectifs du programme sont :

- *de maintenir leur degré de conformité aux critères de qualité considérés au moment de l'évaluation nationale;*

- *de maintenir leur fréquentation. »*

Les libellés des deux objectifs sont mesurables et atteignables. Ils ne font pas mention du temps nécessaire pour les atteindre. Il faut consulter les cibles des indicateurs pour connaître la période couverte par les objectifs.

La formulation du premier objectif renvoie à des critères de qualité utilisés et elle sous-entend qu'il y aura une évaluation nationale afin de déterminer le degré de conformité des institutions muséales par rapport à la dernière évaluation nationale réalisée en 2003. Or, il n'y a pas eu d'évaluation nationale depuis cette date; l'objectif n'est donc pas mesurable.

Le libellé du deuxième objectif n'est pas précis, puisque le terme « fréquentation » n'est pas défini, mais il l'est dans les données à recueillir. S'agit-il de la fréquentation de personnes, de groupes, de groupes scolaires, *in situ*, hors les murs, virtuelle, etc.?

---

[10] MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS, *Politique muséale, Vivre autrement… la ligne du temps*, Québec, mai 2000, p. 21.

3.2.3 Les indicateurs

« *Les indicateurs du programme :*

1) proportion des institutions muséales qui ont augmenté leur conformité aux critères de qualité de l'évaluation nationale des institutions muséales. Cible à atteindre : Maintien dans 80 % des institutions muséales de 2006 à 2009;

2) variation de la fréquentation des institutions muséales soutenues. Cibles à atteindre : Maintien de la fréquentation de 2006 à 2009 ».

Le libellé du premier indicateur n'est pas conforme à l'énoncé du premier objectif qui parle de maintenir leur degré de conformité, alors que l'indicateur traite de l'augmentation de leur conformité aux critères de qualité. La cible est cependant cohérente avec l'objectif premier.

« Les données à recueillir :

Objectif 1) nombre d'institutions muséales qui sont conformes (cote « C » et plus) aux divers critères de qualité considérés dans l'évaluation nationale;

Objectif 2) fréquentation des institutions muséales;

Objectif 2) fréquentation des sites Web et des expositions virtuelles ».

Les données à recueillir sur la fréquentation des institutions muséales figurent dans la section des données numériques du formulaire de Di@pason. Dans la mesure où la saisie de ces données n'était pas obligatoire depuis 2006-2007, il sera impossible de produire l'indicateur sur la fréquentation et donc de rendre compte du maintien de la fréquentation.

3.2.4 Les intrants dédiés au programme

Attribution de l'aide financière

Modalités générales

De façon générale, l'aide financière est accordée sur une base annuelle; elle peut cependant être accordée sur une base triennale aux organismes qui répondent de façon satisfaisante aux conditions exigées par le Ministère, à savoir :

- *démontrer une gestion financière exemplaire;*
- *atteindre les objectifs fixés;*
- *transmettre les informations requises en matière de reddition de comptes.*

Cependant, selon les résultats de l'analyse du rapport annuel d'activité et, le cas échéant, de ceux de l'évaluation nationale, une aide financière accordée sur une base triennale pourra à son terme être révisée pour être reconduite sur une base annuelle. De plus, un demandeur qui n'aurait pas obtenu la cote de passage lors de deux évaluations nationales successives pourrait se voir retirer l'aide financière du Ministère.

L'aide financière peut dans tous les cas être révisée en fonction des crédits alloués au Ministère par l'Assemblée nationale.

Outre les clauses relatives au versement et à l'utilisation de l'aide, la convention de résultat que le bénéficiaire doit signer pour recevoir le versement de la subvention comporte :

- *l'énoncé des obligations se rapportant à la reddition de comptes;*
- *des clauses relatives aux cessions des droits d'auteur;*
- *des engagements ayant trait aux communications entourant l'objet de la subvention.*

La subvention peut être payée :

- *soit en plusieurs versements, dont le premier, en début d'année financière gouvernementale, représentant un maximum de 50 % de l'aide;*
- *soit, dans certains cas, en un seul versement.*

Modalités spécifiques

Tableau 5 : Les paramètres de financement qui s'appliquent aux institutions muséales

	Institution muséale
Aide de base pour la mission	
Aide octroyée sur la base du financement accordé en 2007-2008	80 %
Aide complémentaire pour le plan d'action	20 %
Subvention totale	**100 %**

L'aide financière totale ne peut dépasser 75 % des coûts de fonctionnement directement imputables à l'accomplissement de la mission et à la réalisation du plan d'action du demandeur. »

Depuis 2006-2007, trois institutions muséales ont produit des plans d'action biennaux, alors que cette possibilité n'est pas précisée dans le libellé de l'attribution de l'aide financière. On y aborde seulement les plans d'action annuels et triennaux. Les paramètres de financement aux institutions muséales ne sont pas appliqués au moment de l'octroi de la subvention.

3.3 Ce qu'il faut retenir à l'égard du modèle logique du PAFIM

L'analyse du modèle logique du PAFIM met en lumière plusieurs éléments problématiques à l'égard de la gestion axée sur les résultats :

- la finalité du programme fait référence davantage à un moyen qu'à des résultats précis à atteindre;
- les deux objectifs ne sont pas globalement SMART, c'est-à-dire spécifiques, mesurables, atteignables, orientés sur les résultats et temporels;
- les indicateurs ne sont pas cohérents avec les deux objectifs;
- les données à recueillir pour produire les indicateurs ne sont pas saisies obligatoirement par les institutions muséales;
- la possibilité de déposer des plans d'action biennaux n'est pas mentionnée dans le libellé du programme, alors que quelques institutions muséales ont opté pour cette durée;
- les paramètres de financement (80 % pour la mission et 20 % pour le plan d'action) ne sont pas appliqués pour l'attribution des subventions.

4. Les réponses aux quatre questions d'évaluation

Les quatre questions d'évaluation sont déterminées en tenant compte des enjeux du programme. Elles sont regroupées sous le point de vue d'analyse portant sur l'efficacité du PAFIM.

4.1 Question 1

Est-ce que les mécanismes de reconnaissance et d'évaluation nationale des institutions muséales québécoises contribuent à l'efficacité du programme?

4.1.1 La mise en contexte

La Politique muséale adoptée en 2000 a instauré un mécanisme de reconnaissance accessible à toutes les institutions muséales, qu'elles soient soutenues financièrement ou non pour leur fonctionnement. Ainsi, l'attribution d'un « sceau de qualité » a permis au MCCCF de mesurer le niveau de qualité, les forces et faiblesses des organismes et les progrès accomplis par le réseau des institutions muséales québécoises. L'utilisation de ce mécanisme de reconnaissance a permis de reconnaître 71 institutions muséales en 2000. Depuis cette date, le mécanisme de reconnaissance n'a pas été réutilisé.

La première évaluation nationale annuelle des institutions muséales réalisée par le MCCCF a eu lieu en 1986. Elle a permis d'obtenir un portrait global des institutions muséales soutenues financièrement pour leur fonctionnement ainsi qu'un portrait détaillé des problématiques liées à leur fonctionnement. À compter de 1994, l'évaluation nationale annuelle est devenue triennale. La dernière évaluation nationale triennale des institutions muséales reconnues a eu lieu en 2003. Cette évaluation a coûté 150 000 $.

La Direction du patrimoine et de la muséologie a formulé plusieurs constats à la suite de cette dernière évaluation nationale : les recommandations des deux derniers comités d'évaluation nationale concernant le retrait d'une reconnaissance à une institution muséale n'ont pas été entérinées par le MCCCF; le niveau de soutien financier des institutions qui ont obtenu des cotes de D et E n'a pas été modifié; il y a aussi des institutions muséales reconnues et non soutenues pour leur fonctionnement ayant obtenu une meilleure cote que celles soutenues pour leur fonctionnement qui ne reçoivent pas de subvention. C'est dans ce contexte que se posent les questions de l'équité dans le processus de gestion du mécanisme de l'évaluation nationale triennale.

4.1.2 La réponse à la première question

OUI, les mécanismes de reconnaissance et d'évaluation nationale des institutions muséales sont jugés pertinents et distincts. Ils offrent un portrait d'ensemble du réseau muséal et assurent sa cohérence. Ils contribuent à maintenir, voire à augmenter la qualité des institutions muséales subventionnées pour leur fonctionnement, c'est-à-dire le premier objectif du PAFIM.

La distinction entre les mécanismes de reconnaissance et d'évaluation nationale serait claire pour les institutions muséales soutenues par le PAFIM, mais confuse pour l'ensemble du réseau muséal.

En effet, la distinction est globalement claire pour la majorité des personnes consultées à l'exception des quelques personnes issues d'institutions muséales non reconnues et appartenant à des réseaux régionaux. Ainsi, le mécanisme de reconnaissance attribue un sceau de qualité aux institutions muséales qui en font la demande, alors que l'évaluation nationale analyse la performance des institutions muséales subventionnées pour leur fonctionnement par le MCCCF.

Par ailleurs, selon les groupes consultés, la distinction des deux mécanismes est confuse pour l'ensemble du réseau muséal en ce qui concerne plus précisément la reconnaissance par rapport à l'octroi du financement pour le fonctionnement. En effet, l'application du mécanisme de reconnaissance en 2000 a suscité des attentes chez les institutions reconnues qui aspiraient à être subventionnées pour leur fonctionnement et chez celles non reconnues qui désiraient pouvoir bénéficier des avantages consentis aux institutions muséales reconnues. De plus, l'évaluation nationale de l'ensemble des institutions muséales reconnues en 2003 a créé de la confusion entre les deux mécanismes et suscité beaucoup d'attentes à l'égard du financement pour leur fonctionnement des institutions muséales reconnues non soutenues par le PAFIM.

Les avantages du mécanisme de reconnaissance instauré en 2000 sont structurants

Selon les groupes consultés, le mécanisme instauré est pertinent, car il accorde un sceau de qualité d'où découlent des avantages :

- l'admissibilité à une aide financière à d'autres programmes du MCCCF et d'autres ministères et organismes gouvernementaux (aide aux immobilisations, renouvellement des expositions permanentes, Placements Culture, etc.);

- la reconnaissance du milieu (prestige, levier culturel, facilitation des partenariats privés, municipaux, régionaux et fédéral).

De plus, il permet d'avoir un portrait d'ensemble du réseau des institutions muséales.

L'évaluation nationale contribue en partie à l'atteinte des objectifs du programme

Les six groupes consultés estiment que l'évaluation nationale contribue à l'atteinte du premier objectif du programme qui vise à *maintenir le degré de conformité des institutions muséales aux critères de qualité considérés au moment de l'évaluation nationale.*

En effet, la grille d'évaluation comporte des critères muséologiques (collections, expositions, autres activités), des critères administratifs (fonctionnement, installations et accessibilité). La pondération de ces critères est de 60 % pour les critères muséologiques et de 40 % pour les critères administratifs.

Cinq des six groupes consultés estiment que l'objectif de *maintenir la fréquentation* n'est pas pertinent, puisqu'il s'agit d'une facette de la qualité déjà incluse dans le premier objectif du programme. D'autres mentionnent que le terme fréquentation est trop restrictif et que les diverses formes de diffusion devraient être tout autant prises en compte. On s'interroge aussi sur la validité des mesures de la fréquentation à cause des outils utilisés qui sont difficilement comparables d'une institution à une autre.

Le suivi de l'utilisation des mécanismes de reconnaissance et d'évaluation nationale n'est pas conséquent

L'ensemble des groupes estime que les mécanismes de reconnaissance et d'évaluation nationale sont pertinents. Toutefois, on mentionne que l'application des deux mécanismes a manqué de rigueur et de logique dans son suivi. On signale les éléments suivants :

- des institutions reconnues et régulièrement soutenues par le PAFIM ont des cotes de qualité inférieures à celles des institutions reconnues, mais non soutenues par le PAFIM. Pourtant, ces dernières n'ont pu obtenir du financement du PAFIM;

- des institutions non reconnues pourtant de qualité qui ne peuvent se faire reconnaître, puisque le mécanisme n'a pas été réutilisé par le MCCCF depuis 2000.

Les attentes exprimées quant à l'utilisation des mécanismes de reconnaissance et d'évaluation nationale sont nombreuses

La régularité

La tenue sur une base régulière, connue et respectée des deux mécanismes en rapport avec le cycle des ententes triennales de financement (plans d'action et rapport de reddition de comptes).

La transparence

La diffusion préalable au milieu muséal des critères et des paramètres utilisés pour faciliter la préparation des documents requis.

La rigueur

Les résultats de l'utilisation des deux mécanismes doivent entraîner des conséquences positives ou négatives pouvant aller jusqu'à la perte de la reconnaissance. C'est ce qui contribue à la valeur de la reconnaissance et à l'équité entre les institutions muséales.

La cohérence et l'allègement

Le jumelage des deux mécanismes, soit tenir la reconnaissance juste avant de réaliser l'évaluation nationale des institutions muséales. Plusieurs avantages sont énumérés :

- l'allègement des processus administratifs pour les institutions muséales et le MCCCF;
- la cohérence du réseau muséal (thématique et territoire) et de l'application des deux mécanismes;
- la diminution des coûts liés à l'embauche des expertes et experts.

La visibilité

Une visibilité accrue et tangible de la reconnaissance accordée par le MCCCF aux institutions muséales qui pourrait prendre diverses formes (vignette, logo, etc.).

Une approche élargie

Une évaluation nationale dont les critères tiennent compte des institutions muséales soutenues financièrement ou non pour leur fonctionnement.

Le rôle du Ministère

L'unanimité sur le fait que la gestion des deux mécanismes revient au MCCCF.

Le rôle de la SMQ

La SMQ veut continuer à jouer son rôle consultatif quant au choix des experts composant le comité d'évaluation et les critères utilisés au moment de la reconnaissance et de l'évaluation nationale.

Les critères d'admissibilité au mécanisme de reconnaissance instauré en 2000 doivent être révisés

L'ensemble des groupes consultés est d'accord avec les critères d'admissibilité énoncés et utilisés pour déposer une demande de reconnaissance.

Les critères 2 (principale fonction : mission muséale), 5 (période d'ouverture) et 6 (personnel rémunéré) devraient être précisés, puisqu'ils pourraient léser certaines institutions muséales reconnues non soutenues pour leur fonctionnement.

L'absence de critère d'admissibilité lié à la qualité de l'institution et à la cohérence du réseau muséal comme énoncé par la finalité du mécanisme de reconnaissance doit être corrigée.

Les critères a), e), et j) sont très importants, puisqu'ils évaluent la pertinence de l'institution dans l'univers muséologique du territoire pour assurer la cohérence du réseau muséal.

Au moment de sa demande de reconnaissance, l'institution muséale devrait expliquer en quoi son mandat se distingue de celui des autres institutions sur le territoire.

Les critères de l'évaluation nationale doivent être précisés

Le critère h) portant sur la diffusion doit considérer plusieurs formes de diffusion réalisées par les institutions muséales :

- les visites virtuelles;
- le Web 2.0;
- le géocache;
- les musées en plein air;
- les expositions et activités hors les murs et présentées dans des lieux publics (centres commerciaux).

Le critère d) traitant de la recherche doit être applicable aussi à des institutions muséales sans collection. Les centres d'exposition et les lieux d'interprétation font également des activités de recherche au moment de la présentation de leurs expositions.

La connaissance, le développement et la diversification de la clientèle sont des aspects importants à mesurer pour l'ensemble des groupes consultés.

La santé financière est également importante à évaluer pour la moitié des groupes consultés (3/6).

Deux groupes proposent l'ajout d'un critère portant sur l'innovation et la créativité :

- l'utilisation des nouvelles technologies;
- la façon originale de joindre les clientèles;
- la création d'environnements muséaux au design particulier.

Les résultats des plans d'action et des rapports de reddition de comptes doivent être pris en compte dans l'évaluation nationale des institutions muséales reconnues et soutenues.

Le groupe des membres des comités d'évaluation propose d'ajouter un nouveau critère sur la professionnalisation du personnel réalisé par l'institution :

- la fidélisation du personnel;
- la préparation de la relève;
- l'encouragement à l'acquisition de compétences par le personnel.

Tous les groupes consultés soulignent la difficulté de comparer des institutions de catégorie et de taille différentes. Deux groupes souhaitent des critères spécifiques par taille, catégorie et type de financement.

Les constats ministériels à l'égard du mécanisme de reconnaissance

Le mécanisme de reconnaissance, instauré par la Politique muséale et utilisé en 2000, a permis, d'une part, de consolider l'aide au fonctionnement octroyée aux institutions muséales accréditées d'alors, et d'autre part, d'élargir le nombre d'institutions muséales de qualité admissibles à une aide financière aux projets, et ce, compte tenu des crédits réguliers disponibles du MCCCF.

Malgré des avancées en matière d'activités muséologiques, de rémunération du personnel, de partenariats publics et de bonne gestion administrative, des reculs sont à signaler en ce qui concerne la fréquentation totale, la baisse des dépenses en diffusion et en conservation ainsi que le délestage du soutien financier privé et scolaire. Ainsi, les

résultats du PAFIM démontrent qu'il y a toujours des actions de consolidation à poursuivre selon les orientations de la Politique muséale.

Alors qu'elles sont admissibles à l'Aide aux projets de divers programmes du portefeuille ministériel, 33 des 66 institutions muséales reconnues, mais non soutenues financièrement par le PAFIM, soit 50 %, ont demandé et obtenu de l'aide financière, depuis 2000-2001, du Fonds québécois du patrimoine culturel, Aide aux immobilisations et Placements Culture.

Par ailleurs, malgré cette volonté de consolidation des institutions muséales reconnues énoncée par la Politique muséale, 14 institutions muséales non reconnues reçoivent de l'aide financière pour 17 projets au moyen de ces mêmes programmes du portefeuille ministériel, et ce, sans compter les institutions muséales non reconnues qui reçoivent de l'aide financière dans le cadre des ententes de développement culturel conclues avec les instances municipales.

Or, le nouveau cadre de référence des ententes de développement culturel négocié récemment avec l'Union des municipalités du Québec et la Fédération québécoise des municipalités précise qu'elles sont fondées sur des initiatives exclusives et complémentaires aux autres outils d'intervention que sont les programmes réguliers du MCCCF.

Ainsi, par souci de cohérence avec l'objectif de consolidation du réseau des institutions muséales reconnues, la reconnaissance doit être une condition d'admissibilité incontournable aux programmes d'aide financière du portefeuille ministériel.

4.2 Question 2

Les paramètres de financement des institutions muséales sont-ils pertinents et appliqués pour assurer l'atteinte des objectifs du programme?

4.2.1 La mise en contexte

Dans son rapport, le président du comité d'évaluation nationale 1999-2000, monsieur Raymond Montpetit signalait « *Au nom de l'équité et de la saine gestion, il est urgent qu'intervienne une normalisation des subventions accordées au fonctionnement, parmi les musées, les centres d'exposition et les lieux d'interprétation, afin que tous se trouvent dans une même logique de calcul et d'attribution*[11]. » Le programme d'alors comprenait trois catégories : les musées régionaux et les centres d'exposition, les musées intermédiaires et les lieux d'interprétation.

En 1994, avec l'adoption de l'Énoncé d'orientations pour le réseau muséal québécois, les subventions aux musées régionaux et aux centres d'exposition sont établies selon une méthode de calcul qui s'appuie sur des paramètres communs. Cette méthode prend en compte la taille de l'équipement et les budgets, de même que la population. Elle prévoit aussi un appariement avec les subventions directes et indirectes des municipalités, appliqué avec un plafond de 50 000 $. Le nombre de mètres carrés des surfaces d'exposition et des réserves, les salaires et les budgets sont aussi considérés. Il est prévu que l'aide au fonctionnement du Ministère ne peut dépasser 55 % du budget de l'organisme. Les paramètres de calcul sont :

- l'allocation salariale;
- la diffusion, l'animation et l'éducation;
- la conservation et la restauration des collections;
- la recherche;
- l'acquisition d'objets et d'artéfacts;
- l'appariement de l'apport financier des municipalités.

[11] MONTPETIT, Raymond, *Passion, professionnalisme et précarité, Conserver, interpréter et mettre les patrimoines au service des communautés, grâce au réseau muséal subventionné du Québec*, Rapport de la présidence remis au ministère de la Culture et des Communications du Québec, comité d'évaluation nationale des institutions muséales subventionnées au fonctionnement par le ministère de la Culture et des Communications du Québec, Québec, août 2000, 38 p.

Cette méthode de calcul est appliquée en 1994-1995. Depuis, les montants de subvention sont demeurés à peu près les mêmes jusqu'en 2007-2008.

Pour les musées intermédiaires dont le budget de fonctionnement se situait à plus d'un million de dollars, les paramètres de financement s'apparentent davantage à la formule utilisée pour les musées relevant d'une loi. C'est la surface d'exposition qui détermine la formule de financement, soit 40 % d'un budget admissible calculé sur la base de 1 878 $/m^2 d'exposition (1 878 $ x m^2 d'exposition x nombre de m^2 x 40 %). Cette formule est appliquée à trois des six institutions muséales concernées. En 2001-2002, le Musée de la culture populaire du Québec voit sa subvention correspondre à la formule de calcul des musées intermédiaires. Cette catégorie d'institutions muséales n'existe plus au Ministère.

En ce qui concerne les lieux d'interprétation, jusqu'en 2005-2006, il n'existait pas de paramètres de calcul de la subvention. Ainsi, les montants de subventions accordés fluctuent selon les enveloppes budgétaires disponibles du programme Aide aux municipalités dans les directions régionales du MCCCF. À l'exemple des musées régionaux et des centres d'exposition, les subventions demeurent à peu près les mêmes depuis la décennie 1980.
Depuis l'entrée en vigueur de Di@pason en 2006-2007, les paramètres de financement n'existent plus. L'aide financière offerte comporte :

- une aide de base pour la mission de l'organisme, pouvant représenter entre 60 % et 80 % de la subvention du Ministère;

- une aide complémentaire pour le plan d'action de l'organisme, attribuée en fonction d'objectifs négociés avec celui-ci.

4.2.2 La réponse à la deuxième question

OUI, les paramètres de financement des musées et des centres d'exposition sont pertinents, puisqu'ils sont liés aux fonctions muséales. Cependant, l'absence de paramètres précis pour les lieux d'interprétation et la non-application des paramètres généraux actuels (80 % - 20 %) ne constituent pas une logique cohérente d'attribution du financement public.

La formule actuelle de financement est composée de plusieurs couches sédimentaires

Des paramètres précis pour les musées et centres d'exposition (1994-1995) basés sur une allocation salariale, la diffusion, l'animation, l'éducation, la conservation et la restauration des collections, la recherche, l'acquisition et l'appariement;

L'absence de paramètres pour les lieux d'interprétation auxquels les subventions sont accordées sur une base historique selon les disponibilités budgétaires des directions régionales;

La non-application des paramètres généraux depuis Di@pason (2006-2007), soit de 60 % à 80 % pour la mission de l'organisme et de 20 % à 40 % pour le plan d'action de l'institution muséale;

Une aide récurrente basée sur l'importance des revenus de fonctionnement. Il s'agit des 3 M$ accordés en 2007-2008 par le MCCCF, qui ont été répartis de la manière suivante : 100 000 $ et moins = 15 000 $; de 100 001 $ à 2 999 999 $ = 22 000 $ et 500 000 $ et plus = 35 000 $;

Une orientation politique qui favorise la reconduction annuelle des subventions aux institutions muséales sans diminution des montants accordés l'année précédente.

L'application des différentes formules de calcul entraîne des disparités dans la proportion du financement selon la taille et la catégorie d'institutions muséales

Plus l'institution muséale a un petit budget, plus la moyenne et la médiane de la subvention du MCCCF sont élevées :

- revenus de 0$ à 150,000$ = 63 % - 42 %;
- revenus entre 150,001$ et 500 000$ = 51 % - 40 %;
- revenus entre 500,001$ et 1 000 000$ = 29 % - 27 %;
- revenus de 1 000 001$ et plus = 9 % - 23 %.

La proportion de la subvention du MCCCF sur les revenus de fonctionnement des institutions muséales varie selon la catégorie :

- ensemble = 27,7 % (120);
- musées = 25,8 % (38);
- lieux d'interprétation = 28,2 % (62);
- centres d'exposition = 38,8 % (20).

Les attentes à l'égard de l'attribution de l'aide financière sont précises

La transparence

Une attribution cohérente et transparente de l'aide financière.

Des normes de financement énoncées clairement et à temps.

Les attentes du MCCCF doivent être claires à l'égard des institutions muséales reconnues et soutenues.

L'objet de l'aide financière

Une aide financière accordée pour le fonctionnement de base et non spécifiée selon les types de dépenses.

Un financement qui tient compte des besoins entre l'aide au fonctionnement et l'aide aux immobilisations.

Une aide financière ajoutée pour la réalisation de projets ou du plan d'action.

La qualité des institutions muséales devrait être prise en compte pour l'attribution de l'aide financière, puisqu'elle représente le premier objectif du programme.

L'ajout de crédits additionnels pour éviter de pénaliser l'une pour avantager l'autre.

La SMQ propose un chantier pour déterminer les bases d'un financement équitable pour l'ensemble des institutions muséales.

Les autres enjeux

La rémunération des ressources humaines semble constituer l'enjeu crucial actuel du développement du réseau muséal.

L'établissement de collaborations interministérielles (Tourisme, Environnement, Éducation, Affaires municipales, Régions et Occupation du territoire).

Une sensibilisation ministérielle auprès des municipalités pour l'amélioration de l'entretien des immeubles (bâtiments et terrains) occupés ou gérés par les institutions muséales.

Les budgets de certaines institutions ne permettent pas de payer les droits d'auteur comme l'établit le Regroupement des artistes en arts visuels (RAAV).

4.3 Question 3

Quels sont les résultats des partenariats publics et privés établis par les institutions muséales reconnues au sein de leur communauté?

4.3.1 La mise en contexte

Les institutions muséales sont des lieux d'échange, d'écoute et de partage pour la collectivité. Elles sont incluses dans une dynamique d'intégration sociale en tant que partenaires actifs du développement social, touristique et économique de leur localité et de leur région. Elles interagissent avec les partenaires du milieu de l'éducation, les instances politiques, les groupes d'intervenants sociaux et le monde des affaires pour maximiser leur implication et leurs efforts dans des projets éducatifs, sociétaux ou culturels.

Cependant, depuis 1999-2000, l'aide privée accordée aux institutions muséales reconnues et soutenues pour le PAFIM diminue de 29, 3 %, passant de 23 M$ à 16,2 M$ en 2007-2008. Au cours de la même période, l'aide publique s'accroît de 29,8 %, passant de 23,7 M$ à 30,7 M$. Le financement public est important pour affirmer l'identité culturelle au Québec. Toutefois, une diversification des sources d'investissement en culture et l'établissement et le développement de partenariats avec le secteur privé, grâce au mécénat culturel, sont souhaitables.

De 1994-1995 à 2006-2007, les budgets annuels consacrés au fonctionnement des institutions muséales reconnues sont demeurés stables, soit 13,4 M$. Toutefois, un montant additionnel de 5 M$ récurrent est alloué en 2007-2008, soit 2 M$ pour le Musée des beaux-arts de Montréal et 3 M$ pour les 120 institutions muséales reconnues et soutenues par le PAFIM.

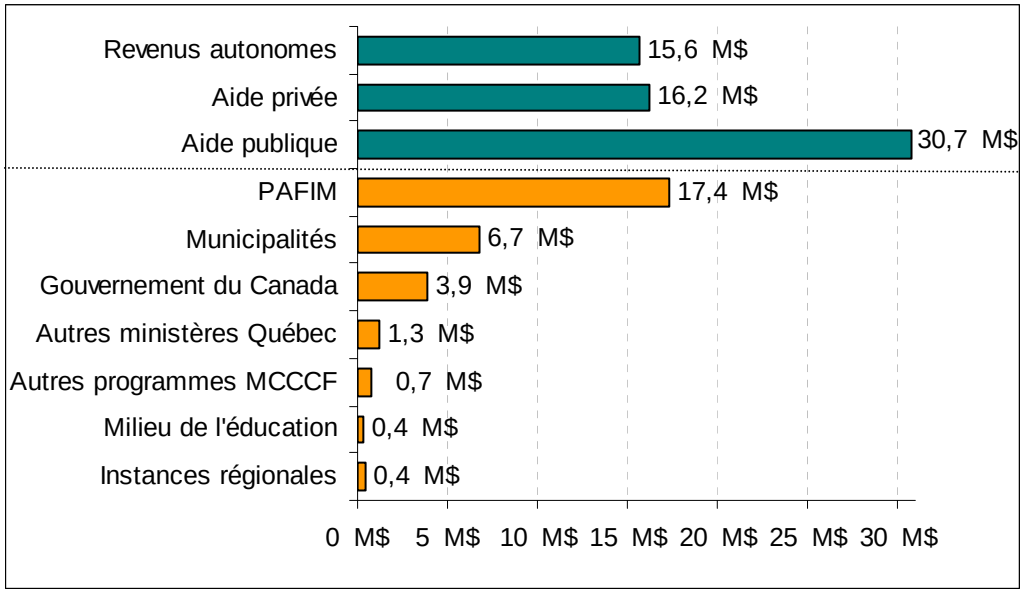
Plusieurs comités de travail internes et conjoints se sont penchés sur la problématique du financement des institutions muséales depuis l'adoption de la Politique muséale en 2000. L'un des constats dégagés est que la difficulté d'obtenir du financement pour le fonctionnement, autant de sources privées que publiques, a des répercussions sur la rémunération, l'embauche, le maintien et le perfectionnement du personnel spécialisé, ce qui limite les activités et les services offerts par les institutions muséales. Trois priorités d'intervention sont proposées : la consolidation de l'effectif, le positionnement de

l'institution dans son milieu et dans ses réseaux et la révision des programmes d'aide financière[12].

4.3.2 La réponse à la troisième question

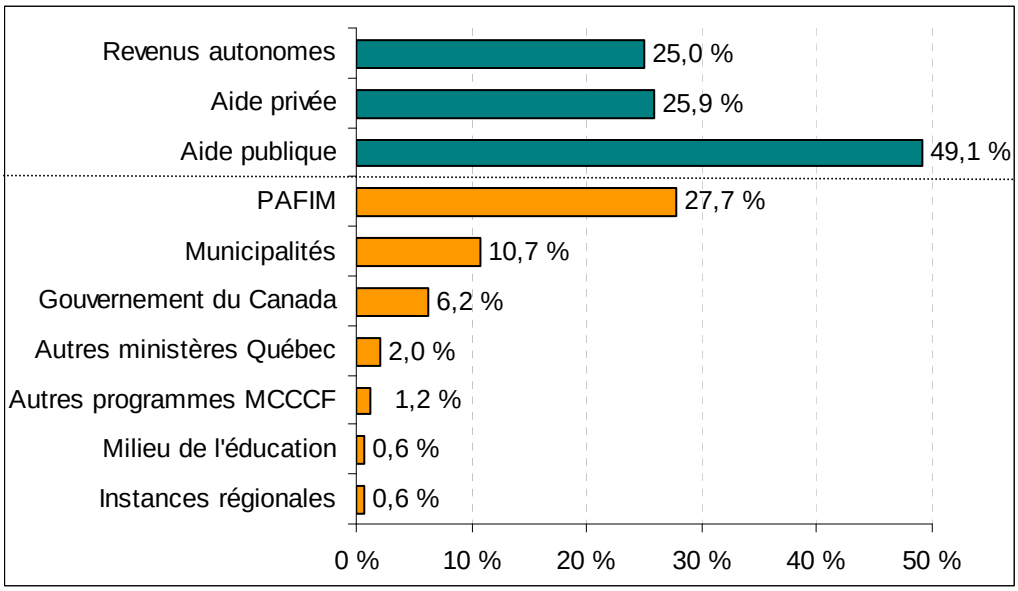
Depuis 1999-2000, les institutions muséales diversifient les formes de partenariats publics auprès des instances régionales dont notamment les Conférences régionales des élus (CRE). Les revenus provenant du secteur public et parapublic augmentent de 29,8 % de 1999-2000 à 2007-2008. Leurs objectifs de réseautage et de partenariat sont atteints, voire dépassés respectivement de 25 % et de 22 %. Les collaborations s'effectuent principalement avec les municipalités, MRC, cégeps, universités, C.S., offices du tourisme, CLD et Hydro-Québec. Cependant, même si le financement privé représente près de 25,9 % de leurs revenus de fonctionnement, il est en baisse de 29,3 % depuis 1999-2000.

Graphique 1: La répartition du financement des institutions muséales en 2007-2008 en millions de dollars (M$)



[12] MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS, *op.cit.*, p. 29.

Graphique 2: La répartition du financement des institutions muséales en 2007-2008 en pourcentage



Le financement provenant des revenus autonomes est à la hausse

En 2007-2008, il représente 15,6 M$, soit 25 % des revenus de fonctionnement.

De 1999-2000 à 2007-2008, il augmente de 84,9 %.

Le financement privé est à la baisse

En 2007-2008, il représente 16,6 M$ soit 25,9 % des revenus.

De 1999-2000 à 2007-2008, il diminue de 29,3 % :

- musées = - 71,4 %;
- lieux d'interprétation = + 36,7 %;
- centres d'exposition = - 46,5 %.

Le financement public et parapublic est à la hausse

En 2007-2008, il représente 30,7 M$, soit 49,1 % des revenus de fonctionnement.

De 1999-2000 à 2007-2008, il augmente de 29,8 % (en tenant compte des 3 M$ récurrents ajoutés en 2007-2008).

Le financement obtenu de la part des municipalités en 2007

Les institutions muséales reconnues et soutenues qui ne relèvent pas des services municipaux sollicitent leur municipalité principalement pour ces trois types de contribution :

- 74 % pour obtenir des subventions (71 % en ont reçu);
- 33 % pour obtenir des commandites (31 % en ont reçu);
- 32 % pour une exemption de taxes (24 % en ont reçu).

Quatre types d'activités financées prioritairement par les municipalités depuis 2007

Les institutions muséales reconnues et soutenues qui ne relèvent pas des services municipaux obtiennent une contribution de leur municipalité principalement pour ces quatre types d'activités :

- 64 % pour de l'animation et des activités culturelles;
- 48 % pour des expositions temporaires;
- 33 % pour des programmes éducatifs;
- 31 % pour des activités hors des murs.

Les activités financées par les municipalités sont presque similaires aux activités financées par les entreprises privées.

Toutes les institutions muséales reconnues et soutenues obtiennent des contributions d'entreprises privées

- 31 % d'entre elles ont reçu des contributions de 20 entreprises privées et plus.

- 90 % des institutions muséales estiment que le financement privé provient toujours ou souvent des mêmes entreprises.

- Les contributions les plus fréquentes prennent la forme de commandites (86 %), de dons (69 %) et d'échanges de biens et services (34 %).

- Le mentorat est un service peu sollicité donc peu offert par les entreprises privées aux institutions muséales reconnues et soutenues.

Les institutions muséales reconnues et soutenues obtiennent du financement privé principalement pour ces quatre types d'activités

- 67 % pour de l'animation et des activités culturelles.
- 54 % pour des expositions temporaires.
- 42 % pour des programmes éducatifs.
- 39 % pour la conquête de nouveaux publics.

Les institutions muséales reconnues et soutenues sollicitent de façon non structurée le financement privé

- 94 % des institutions sollicitent des entreprises privées, dont 38 % plus de 20 entreprises.

- 83 % de ces institutions muséales ne disposent pas d'une politique ou d'une stratégie de sollicitation appliquée auprès des entreprises privées.

- 57 % des institutions disent ignorer les critères de décision utilisés par les entreprises privées.

- Les avantages fiscaux offerts aux entreprises privées sont peu connus en ce qui concerne les dons (40 %), les commandites (36 %) et les abonnements aux activités culturelles (22 %).

- Les avantages fiscaux ne sont pas systématiquement utilisés aux fins de sollicitation :

    - pour les dons (50 %);
    - pour les commandites (41 %);
    - pour les abonnements aux activités culturelles (16 %).

- **Les institutions muséales reconnues et soutenues sont conscientes de leurs limites à obtenir du financement privé et de celles des entreprises privées**

Les trois principales lacunes qui limitent à recueillir des fonds du secteur privé sont :

- le manque de planification pour la recherche de financement (34 %);
- un réseautage déficient (33 %) avec les entreprises privées;
- une offre de visibilité inadéquate (31 %).

Les deux principaux obstacles des entreprises privées à l'égard du financement des institutions muséales :

- les ressources financières limitées par rapport au nombre de demandes reçues (70 %);

- la culture n'est pas une priorité pour les entreprises privées (40 %).

4.4 Question 4

Les plans d'action annuels, biennaux et triennaux négociés avec les institutions muséales permettent-ils d'atteindre les objectifs du programme (maintien de la qualité et de la fréquentation)?

4.4.1 La mise en contexte

Les plans d'action sont des outils de gestion permettant aux institutions muséales reconnues et soutenues pour leur fonctionnement de déterminer les actions qu'elles entendent mener, dans un temps précis, pour atteindre leurs objectifs. Les plans d'action peuvent être annuels, biennaux ou triennaux. La période couverte des plans d'action produits par les institutions muséales est variable, mais leur analyse commence en 2006-2007, alors que les modèles de plans d'action ont été définis selon la gestion axée sur les résultats. Plusieurs plans d'action triennaux se terminent en 2008-2009 et en 2009-2010.

Les sujets contenus dans les plans d'action annuels, biennaux et triennaux sont liés aux deux objectifs du programme.

Le premier objectif : le maintien de la qualité

Le sujet 1- *L'accessibilité aux collections* et le sujet 2- *Le partenariat et le réseautage*

« *Sujet 1 : L'accessibilité aux collections*

L'accessibilité
L'accessibilité se réfère à la facilité d'accès géographique et physique (horaire, disponibilité du personnel, etc.) qui permet d'accéder à un service.

La collection
La collection se définit comme le regroupement d'objets qui sont détenus par une institution muséale et qui sont réunis selon des critères thématiques ou physiques[13]. »

« *Sujet 2 : Le partenariat et le réseautage*

Le partenariat
Le partenariat se réfère à toute forme de coopération entre deux ou plusieurs organisations qui concourent à réaliser un projet par la mise en commun de moyens matériels, intellectuels, humains ou financiers.

Le réseautage
Le réseautage se définit comme la constitution d'un réseau de personnes, d'entreprises ou d'organismes partenaires, dans le but d'animer et d'utiliser ce réseau de relations pour organiser, recueillir et partager de l'information sur les études de marché, l'évolution et la fabrication des produits ainsi que pour l'atteinte des objectifs commerciaux visés, etc.[14]. »

Le deuxième objectif : Le maintien de la fréquentation

« *Sujet 3- Le développement de publics*

Le développement de publics se réfère aux stratégies visant à développer quantitativement son public, soit maintenir ou augmenter la fréquentation du public. Ses stratégies peuvent viser des segments précis de clientèles et peuvent se référer à des actions promotionnelles utilisées pour rendre les collections accessibles à la population[15]. »

---

13 MINISTÈRE DE LA CULTURE, DES COMMUNICATIONS ET DE LA CONDITION FÉMININE, Programme d'aide au fonctionnement pour les institutions muséales reconnues, Plan d'action et rapport de reddition de comptes (triennal), Annexe 1, Québec, 2007, p. 14.

14 *ibid*., p. 14.

15 MINISTÈRE DE LA CULTURE, DES COMMUNICATIONS ET DE LA CONDITION FÉMININE, Programme d'aide au fonctionnement pour les institutions muséales reconnues, Plan d'action annuel 2007-2008, Annexe 1, Québec, 2007, p. 7.

En 2000, au moment de l'adoption de la Politique muséale, le MCCCF adopte la formule de financement triennal pour les institutions muséales subventionnées pour leur fonctionnement. En 2006-2007, avec l'implantation de la nouvelle offre de services de Di@pason, des modèles de plan d'action annuel et triennal sont conçus avec des sujets prédéterminés qui correspondent aux objectifs du programme Aide au fonctionnement pour les institutions muséales reconnues. Ces plans d'action triennaux arrivent à terme et leur reddition de comptes annuelle devrait permettre de confirmer ou d'infirmer l'atteinte des objectifs du programme.

Selon l'Enquête sur les pratiques culturelles des Québécoises et des Québécois réalisée tous les cinq ans depuis 1979, on observe que, de 1999 à 2004, les taux de fréquentation sont à la hausse pour les musées (2,6 %) et les sites historiques et les monuments du patrimoine (1,4 %). Cependant, cette hausse a été suivie de trois années de baisse de la fréquentation, soit - 1,8 % en 2004, - 2,8 % en 2005 et - 0,7 % en 2006. Ainsi, en 2007, selon les données d'enquête de l'Observatoire de la culture et des communications du Québec (OCCQ), les entrées dans les institutions muséales du Québec étaient de douze millions, soit une hausse de 1,4 %, (166 000 entrées), par rapport à 2006.

Toujours selon les données d'enquête de l'OCCQ, en 2007, la clientèle scolaire totalise 1,06 million d'entrées, dont près des deux tiers d'élèves du primaire et de leurs enseignantes et enseignants. C'est en avril-mai-juin que la clientèle scolaire est la plus élevée. Cependant, depuis 2003, la fréquentation des institutions muséales par la clientèle scolaire baisse de 18,8 % passant de 1,30 million à 1,06 million d'entrées. Il y a cinq ans, en 2003, elle représentait 10,4 % de la fréquentation, alors qu'en 2007, son poids est de 8,8 % de l'ensemble de la fréquentation des institutions muséales québécoises. Cette situation est attribuable au boycottage scolaire de 2005 où l'on enregistre 213 000 entrées de moins chez les élèves du primaire.

D'autres sujets tels que 4- *L'administration* et 5- *Les autres activités* font également partie du plan d'action annuel, biennal ou triennal de l'institution muséale.

« Sujet 4 : L'administration

L'administration se définit comme la mise en œuvre de tous les moyens humains et matériels, y inclus l'ensemble des fonctions administratives, la planification de l'organisation, la mise en exécution, le contrôle ou toute autre activité permettant d'atteindre le plus efficacement et économiquement possible les objectifs de l'organisme.

« Sujet 5 : Les autres activités

Les autres activités réfèrent à l'élaboration d'un ou plusieurs objectifs sur lesquels l'organisme veut travailler soit pour développer des forces ou pour corriger des lacunes

identifiées antérieurement. Ce sujet ne doit pas comprendre les demandes d'aide financière au programme d'Aide aux projets[16]. »

4.4.2 La réponse à la quatrième question

OUI, les plans d'action et rapports de reddition de comptes (PARRC) mis en œuvre par les institutions muséales reconnues démontrent que 75 % des objectifs poursuivis quant à l'accessibilité aux collections sont atteints et dépassés. Ce sujet est lié au maintien de la qualité des institutions, le premier objectif du PAFIM. Ainsi, les résultats concernent une plus grande accessibilité pour le public aux œuvres des collections au moyen des inventaires, de l'informatisation, de la numérisation et d'une plus grande inclusion des objets des collections dans les expositions permanentes et temporaires.

Quant au maintien de la fréquentation, le deuxième objectif du PAFIM, les PARRC démontrent également que 64 % des objectifs poursuivis concernant le développement de publics sont atteints, voire dépassés. Ainsi, les résultats concernent principalement l'augmentation de la fréquentation totale et spécifique des publics scolaires et touristiques.

Les plans d'action et rapports de reddition de comptes (PARRC) des institutions muséales sont des outils essentiels à la gestion axée sur les résultats

Du 1er avril 2006 au 31 mars 2008, il y a 159 plans d'action et rapports de reddition de comptes (PARRC) produits par les 120 institutions muséales reconnues et soutenues par le PAFIM.

Tableau 6 : Les plans d'action et rapports de reddition de comptes des institutions muséales reconnues et soutenues par le PAFIM

Types de plans	Musées	Lieux d'interprétation	Centres d'exposition	Total
Annuels	20	25	10	55
Biennaux	1	1	1	3
Triennaux	33	53	15	101
Total	**54**	**79**	**26**	**159**

[16] *ibid.*, p. 7.

Les opinions des groupes consultés sur l'utilisation des plans d'action et les rapports de reddition de comptes sont majoritairement favorables

Ils facilitent l'accompagnement du MCCCF.

Ils permettent de planifier sur une base triennale.

Ils devraient être arrimés au mécanisme de l'évaluation nationale.

Outre les objectifs prédéfinis, les critères d'évaluation des plans d'action et des rapports de reddition de comptes devraient être également définis et connus des institutions muséales.

Ce que les institutions muséales mentionnent sur le degré d'atteinte de leurs 1 784 objectifs

- 58 % sont atteints (1 033).
- 22 % ne sont pas atteints (393).
- 20 % sont dépassés (358).

Les sujets qui comptent le plus d'objectifs dans les PARRC :

L'accessibilité aux collections – sujet 1 (474 – 27 %)
L'accroissement de l'accessibilité aux objets des collections par le public (inventaire, informatisation, numérisation, inclusion dans des expositions permanentes et temporaires).

Le développement de publics – sujet 3 (435 – 24 %)
L'augmentation de la fréquentation totale ou spécifique (scolaire ou touristique).

Le partenariat et le réseautage – sujet 2 (401 – 22 %)
Les collaborations avec le réseau muséal, notamment les trois CREM et les milieux culturels.

Les collaborations avec les partenaires publics et parapublics (municipalités, MRC, cégeps, universités, commissions scolaires, offices du tourisme, CLD, Hydro-Québec, etc.).

L'administration – sujet 4 (366 – 21 %)
L'augmentation des revenus autonomes.

L'atteinte de l'équilibre financier.

Les autres sujets – sujet 5 (108 – 6 %)
L'amélioration des équipements culturels.

La création et la mise à jour de sites Web et la signalisation.

La production d'activités culturelles permettant d'atteindre la population (lieux d'interprétation).

Tableau 7: Le degré d'atteinte des objectifs poursuivis par les PARRC

PARRC	Nombre d'objectifs poursuivis					
Sujets	**Atteint**		**Pas atteint**		**Dépassé**	
L'accessibilité aux collections	211	*20,4 %*	101	*25,7 %*	95	*26,5 %*
Le partenariat et le réseautage	260	*25,2 %*	61	*15,5 %*	77	*21,5 %*
Le développement de publics	228	*22,1 %*	114	*29,0 %*	94	*26,3 %*
L'administration	212	*20,5 %*	58	*14,8 %*	63	*17,6 %*
Les autres sujets	122	*11,8 %*	59	*15,0 %*	29	*8,1 %*
Total	**1 033**	***100,0 %***	**393**	***100,0 %***	**358**	***100,0 %***

- **Par ordre décroissant, les 1 391 objectifs atteints et dépassés concernent les sujets suivants :**

  - le partenariat et le réseautage (337 – 24 %);
  - le développement de publics (322 – 23 %);
  - l'accessibilité aux collections (306 – 22 %);
  - l'administration (275 – 20 %);
  - les autres activités (151 – 11 %).

- **Outre les objectifs visés, on trouve 3 536 résultats (60 % qualitatifs et 40 % quantitatifs) répartis dans les 5 sujets suivants :**

  - le développement de publics (916 – 26 %);
  - le partenariat et le réseautage (868 – 25 %);
  - l'accessibilité aux collections (781 – 22 %);
  - l'administration (643 – 18 %);
  - les autres activités (328 – 9 %).

- **Les institutions muséales mentionnent 1 627 résultats liés aux 6 fonctions muséales, soit 46 % des résultats totaux des PARRC**

Par ordre décroissant, les résultats concernent les fonctions muséales suivantes :

- la communication (654 – 40 %);
- les expositions (296 – 18 %);
- la gestion des collections (281 – 17 %);
- l'action culturelle (220 – 14 %);
- l'éducation (110 – 7 %);
- la recherche (66 – 4 %).

Tableau 8: Les six fonctions muséales selon la Direction du patrimoine et de la muséologie [17]

Les fonctions muséales		Les moyens d'exercice
1	**Gestion des collections**	Politique en matière de collections : Inventaire Informatisation Numérisation Coopération entre les musées et les autres institutions
	Préservation	Protection contre les sinistres Sécurité des collections et des données associées
	Restauration	Conservation préventive Restauration des œuvres et artéfacts des collections
	Acquisition	Titre valide de propriété Provenance et obligation de diligence Authentification et estimation (expertise) Acquisition hors de la politique appliquée aux

[17] Les fonctions muséales ont été définies à partir des codes de déontologie de la SMQ, de l'AMC et d'ICOM.

Les fonctions muséales		Les moyens d'exercice
		collections Acquisition auprès de membres de l'autorité de tutelle ou du personnel Dépositaires en dernier recours Achat de collections provenant d'une cession
	Aliénation	Cession légale ou autre Cession de collections d'un musée Responsabilité des cessions Cession des objets retirés des collections Gains provenant de la cession des collections
2	**Recherche**	Programme de recherche : Documentation des collections Disponibilité des collections Collecte sur le terrain Collecte exceptionnelle des témoignages de premier ordre Analyse destructive Détention des droits sur les objets étudiés Partage des compétences
3	**Exposition**	Programme d'expositions permanentes, temporaires, itinérantes : Hors des murs Virtuelle Présentation et installation Maintien ou augmentation du public Interprétation des éléments exposés Exposition des objets « sensibles » ou de provenance inconnue Retrait de la présentation publique Coopération entre les musées et les autres institutions
4	**Éducation**	Programme d'éducation : Collecte exceptionnelle des témoignages de premier ordre Maintien, augmentation et développement du public Activités éducatives avec clientèle cible Documents pédagogiques Visites commentées Sensibilisation hors des murs Ateliers divers
5	**Action culturelle**	Programme d'action culturelle : Coopération entre les musées et les autres institutions Maintien, augmentation et développement du public Activités spéciales avec clientèle cible Intégration dans le milieu Conférences

Les fonctions muséales		Les moyens d'exercice
		Colloques Autres manifestations culturelles
6	**Communication**	Programme de communication : Coopération entre les musées et les autres institutions Publications (catalogues, dépliants, cartes d'invitation, etc.) Internet

L'ensemble des institutions muséales déclare en moyenne 14 résultats selon les 6 fonctions muséales

Par ordre décroissant, les régions administratives suivantes sont au-dessus de cette moyenne :

- Saguenay–Lac-Saint-Jean (24);
- Centre-du-Québec (20);
- Montérégie (19);
- Estrie (18);
- Mauricie (18);
- Lanaudière (16).

Par ordre décroissant, les régions administratives suivantes sont en dessous de cette moyenne :

- Montréal (13);
- Bas-Saint-Laurent (12);
- Chaudière-Appalaches (12);
- Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine (12);
- Laurentides (11);
- Côte-Nord (10);
- Outaouais (10).

Les institutions muséales mentionnent 1 149 facteurs internes ayant permis le dépassement ainsi que l'atteinte ou non de leurs objectifs

- Les ressources humaines (400).
- Les autres facteurs (305).
- Les ressources matérielles (240).
- Les ressources financières (157).
- Les ressources informationnelles (44).

À l'égard des ressources humaines (400 mentions)

Le manque de personnel

La première raison évoquée par les institutions muséales pour les objectifs non atteints de leur PARRC respectif est l'absence temporaire ou prolongée pour cause de maladie ou de maternité du personnel affecté à la direction, à la coordination ainsi qu'aux communications. Ces absences ont un impact négatif sur la réalisation de projets ou d'activités en partenariat et en réseautage – sujet 2. La rotation fréquente du personnel est également mentionnée comme un facteur négatif.

Le manque de ressources humaines est la principale raison évoquée pour les objectifs non atteints à l'égard de l'accessibilité aux collections – sujet 1 et du développement de publics – sujet 3.

Du personnel compétent et dynamique

La principale raison évoquée par les institutions muséales pour l'atteinte ou le dépassement de leurs objectifs est de disposer d'un personnel professionnel compétent. On souligne également sa disponibilité, son efficacité, son dévouement, sa motivation et son dynamisme dans le milieu des institutions muséales.

Une grande implication assidue des personnes

En dernier lieu, l'implication importante et assidue des membres du conseil d'administration, de la direction, du personnel et des bénévoles s'avère la principale raison du succès administratif des institutions muséales tant dans la répartition et l'exécution des tâches que dans la gestion des ressources financières. Des échanges fréquents avec les commanditaires sont également estimés porteurs de succès pour les institutions muséales.

À l'égard des autres facteurs (350 mentions)

Le manque de temps

C'est le manque de temps qui est principalement évoqué par les institutions muséales comme autre facteur n'ayant pas permis d'atteindre les objectifs fixés pour l'accessibilité aux collections – sujet 1 et le développement de publics – sujet 3. Par contre, plusieurs institutions muséales mentionnent que l'élargissement de l'horaire des heures d'ouverture et leur étalement sur un plus grand nombre de semaines ont permis d'accroître leur fréquentation. Peu d'institutions muséales évoquent la gratuité de leurs expositions comme facteur positif de fréquentation.

Des difficultés à joindre les clientèles scolaires

Quelques institutions muséales des régions éloignées font état de leurs difficultés à joindre les écoles et la clientèle scolaire de leur région, puisque ces dernières privilégient les sorties éducatives de fin d'année dans les grands centres urbains. Par contre, pour certaines institutions muséales, la visite des jeunes inscrits dans les terrains de jeux l'été leur permet d'accroître la clientèle jeunesse. Une institution muséale considère que l'arrimage des outils muséographiques avec les nouveaux programmes pédagogiques du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec devrait permettre de répondre aux besoins des élèves du primaire et du secondaire.

À l'égard des ressources matérielles (240 mentions)

Une programmation de qualité

La qualité et la pertinence de la programmation des expositions permanentes et temporaires sont estimées par plusieurs institutions muséales comme le facteur principal contribuant à l'atteinte de leurs objectifs quant à l'accessibilité aux collections – sujet 1 et au développement des publics – sujet 3. Une meilleure connaissance des objets de leurs collections entraîne leur plus grande utilisation au moment du renouvellement des expositions permanentes ou temporaires.

Le manque d'espace complique la conservation des collections

Quelques institutions muséales se plaignent du manque d'espace dont elles disposent pour assurer la conservation adéquate des objets et des artéfacts de leur collection dans leur réserve ainsi que la diffusion d'expositions itinérantes. Plusieurs d'entre elles militent en faveur de réserves régionales. Peu d'institutions muséales déclarent travailler à l'élaboration d'une politique d'acquisition et de conservation de leur collection ou à la production d'un « carnet de santé » de leurs bâtiments. Quelques institutions muséales mentionnent que leur équipement informatique est vétuste et régulièrement contaminé par des virus, donc peu sécuritaire. Par conséquent, elles font appel à des firmes spécialisées pour répondre à leurs nouveaux besoins.

À l'égard des ressources financières (157 mentions)

La promotion collective des institutions muséales

La situation financière de plusieurs institutions muséales ne leur a pas permis d'engager des dépenses de promotion (dépliants, placements publicitaires dans les médias écrits et électroniques). Pour pallier cette situation, quelques institutions muséales se sont

associées entre elles ainsi qu'avec des partenaires ou elles font des demandes de subvention pour l'élaboration et la mise en œuvre de leur plan de marketing. D'autres institutions décident d'utiliser au maximum les outils publicitaires gratuits tout en ciblant et diversifiant les outils publicitaires payants.

Une analyse de la tarification

Les tarifs d'adhésion et d'admission aux institutions muséales font l'objet d'une analyse particulière de la part de quelques organismes ainsi que les ententes avec les fournisseurs pour réduire ce type de dépenses.

À l'égard des ressources informationnelles (44 mentions)

Une plus grande utilisation d'Internet

L'utilisation de leur site Internet tant pour les activités de développement de publics – sujet 3 que pour l'accessibilité aux collections – sujet 1 est la principale raison évoquée par les institutions muséales pour l'atteinte des objectifs (expositions virtuelles, bulletins de liaison, articles promotionnels, nouvelle image, etc.). L'acquisition de nouveaux logiciels pour la gestion du « membreship », des diverses clientèles et la comptabilité représente également un facteur positif.

Le manque d'expertise spécialisée pour la création de sites Web ou le design d'une nouvelle exposition permanente amène les institutions muséales à recourir à des firmes spécialisées dont l'embauche est dépendante des subventions aux projets.

Les institutions muséales mentionnent 862 facteurs externes ayant permis le dépassement, l'atteinte ou non de leurs objectifs

- Les autres facteurs (365).
- Les ressources financières (222).
- Les ressources humaines (121).
- Les ressources matérielles (117).
- Les ressources informationnelles (27).

À l'égard des autres facteurs (365 mentions)

Des coûts de transport élevés pour la clientèle scolaire

Selon plusieurs institutions muséales, leur baisse de la clientèle scolaire est attribuable aux coûts de transport élevés (autobus et essence), aux contraintes budgétaires des

commissions scolaires ainsi qu'à une concurrence accrue dans l'offre de sorties et d'activités éducatives. Les jeunes du secondaire préféreraient les activités sportives. De plus, la tenue des deux boycottages successifs des activités parascolaires par le corps professoral exerçant des moyens de pression pour le renouvellement de ses conventions collectives est mentionnée comme facteur externe négatif sur la fréquentation scolaire des institutions muséales.

La fréquentation touristique touchée par un dollar canadien fort et le mauvais temps

Les institutions muséales de plusieurs régions estiment que la hausse du prix de l'essence et celle du dollar canadien ont eu une incidence négative sur leur fréquentation touristique. De plus, selon plusieurs institutions muséales, le mauvais temps estival aurait entraîné une baisse de leur fréquentation touristique. Sans compter, en 2008, les fêtes du 400e anniversaire de la ville de Québec qui seraient également responsables de cette baisse dans les diverses régions du Québec d'où découlent des baisses de revenus autonomes.

Le succès du projet pilote de commercialisation

Les institutions muséales ayant participé au projet pilote de commercialisation de la SMQ déclarent les effets positifs sur la hausse de leur fréquentation et sur leur notoriété auprès des autres institutions muséales et organismes de leur milieu, car elles ont su établir de meilleures stratégies de mise en marché.

Des activités de plein air concurrentes

Quelques institutions muséales des régions éloignées estiment que les activités prévues dans le cadre des Journées de la culture sont tenues à une date où de nombreuses personnes sont à leurs préparatifs pour la chasse.

Des activités muséales à adapter aux publics ciblés

Pour les institutions muséales qui disposent de programmes d'activités destinés à des clientèles précises, elles mentionnent qu'elles doivent tenir compte de la mobilité réduite des personnes âgées ainsi que de la multitude d'activités qui leur sont proposées et qui entrent en concurrence avec les leurs. De plus, elles soulèvent les difficultés à joindre les membres de communautés culturelles qui sont en période d'intégration, d'apprentissage de la langue française et qui vivent souvent isolés.

Une relève à assurer

Finalement, quelques institutions muséales s'inquiètent du vieillissement de leurs bénévoles dont la santé est parfois fragile.

À l'égard des ressources financières (222 mentions)

Les apports du gouvernement du Québec

Plusieurs institutions muséales mentionnent que l'attribution de crédits additionnels récurrents du PAFIM leur a permis d'atteindre leurs objectifs. Elles déclarent également l'apport financier du programme Placements Culture, géré par le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ). Cependant, quelques institutions muséales déplorent les délais de réponse aux demandes de subventions adressées au MCCCF, ce qui entraîne des reports dans la réalisation de plusieurs projets d'accessibilité aux collections – sujet 1 et de partenariat et de réseautage – sujet 2.

Les effets des compressions effectuées par le gouvernement fédéral

Par contre, la diminution des subventions accordées et le resserrement des critères des divers programmes (PAM, Jeunesse Canada au travail, Placement carrière Été, etc.) du gouvernement fédéral sont l'une des raisons expliquant la non-atteinte des objectifs de plusieurs institutions muséales.

Des situations socioéconomiques difficiles

Les institutions muséales des régions éloignées déplorent la situation économique difficile de leur territoire, ce qui entraîne une baisse des commandites des entreprises privées, notamment celles du secteur forestier et minier. Pour leur part, les institutions muséales des régions intermédiaires sont déçues par les grandes sociétés d'État comme Loto-Québec et Hydro-Québec qui ont fait le choix de soutenir des événements culturels de divertissement de courte durée au détriment des activités récurrentes des institutions muséales réalisées sur une base permanente.

À l'égard des ressources humaines (121 mentions)

Du personnel spécialisé non disponible en région et sur une base saisonnière

Deux facteurs externes sont évoqués par les institutions muséales à l'égard des objectifs non atteints de leur PARRC respectif. D'une part, on déplore la non-disponibilité du personnel professionnel sur une base saisonnière ou en région. D'autre part, on mentionne que la réalisation d'activités ou de projets est tributaire de subventions liées aux salaires qui ne sont pas toujours attribuées.

À l'égard des ressources matérielles (117 mentions)

Des réseaux routiers et touristiques influents

Pour les institutions muséales, deux facteurs externes ont des incidences positives ou négatives sur leur établissement. D'une part, elles mentionnent la fermeture des routes entraînant des détours pour accéder au site muséal et l'implantation d'une halte routière municipale et d'un bureau d'information touristique à proximité ou leur fermeture. Le volet de la signalisation des attraits et des services touristiques réalisé grâce à l'aide du ministère des Transports et de Tourisme Québec revêt une grande importance pour quelques institutions muséales.

La disponibilité d'expositions temporaires peu coûteuses

D'autre part, quelques institutions muséales soulignent la disponibilité d'expositions temporaires non coûteuses liées à leur vocation et pouvant être installées dans leurs espaces disponibles.

À l'égard des ressources informationnelles (27 mentions)

L'union fait la force

La mise en commun des expertises des institutions muséales est un facteur positif qui a permis de convaincre des partenaires financiers d'accorder du financement pour la mise sur pied d'expositions et de programmes d'éducation connexes.

Les contraintes du bénévolat

Le recours à l'expertise de stagiaires aux études en muséologie et à celle des bénévoles entraîne parfois des délais dans les échéances de production d'études, d'enquêtes ou de sites Internet.

4.5 Ce qu'il faut retenir des réponses aux quatre questions d'évaluation

Le PAFIM est un bon programme puisque les institutions muséales dépassent leurs objectifs de maintien de la qualité et de leur fréquentation pour lesquels elles reçoivent de l'aide financière.

Les mécanismes de reconnaissance et d'évaluation nationale sont pertinents, mais leur gestion doit être améliorée en termes d'équité, de transparence et de cohérence.

Les paramètres de financement du PAFIM doivent être déterminés et appliqués en tenant compte de la taille, des catégories d'institutions, des fonctions muséales et de la Loi sur le développement durable.

La diversité et l'augmentation des partenariats publics de même que l'augmentation du réseautage des institutions muséales avec les milieux culturels constituent des résultats positifs. Cependant, la baisse du partenariat et du financement privé est préoccupante, puisqu'elle accroît la dépendance financière des institutions muséales au financement public et parapublic.

Le développement de publics ainsi que le partenariat et le réseautage sont les sujets où l'on trouve plus de la moitié des résultats (51 %) des PARRC. Cela témoigne du dynamisme des institutions muséales pour augmenter la fréquentation des citoyennes et citoyens. Pour leur part, les six fonctions muséales (communication, expositions, gestion des collections, action culturelle, éducation et recherche) ne représentent que 46 % des résultats des PARRC. Ce constat est préoccupant, puisque ces fonctions sont étroitement liées à la mission de base des institutions muséales.

4.5.1 À l'égard des mécanismes de reconnaissance et d'évaluation nationale

- Ces deux mécanismes sont jugés pertinents parce qu'ils offrent un portrait d'ensemble du réseau muséal et assurent sa cohérence de même qu'ils sont estimés efficaces, puisqu'ils contribuent au maintien de la qualité des institutions muséales, soit le premier objectif du PAFIM.

- Les groupes consultés confèrent au MCCCF la légitimité de reconnaître la pertinence et la qualité des institutions muséales québécoises en collaboration avec les expertes et experts en muséologie.

- L'attribution d'un sceau de qualité aux institutions muséales est importante pour les groupes consultés parce qu'il facilite les partenariats privés, municipaux, régionaux et fédéral et qu'il accorde du prestige aux institutions muséales dans leur milieu socioéconomique et culturel.

- Cependant, la finalité du mécanisme de reconnaissance d'assurer la qualité des institutions muséales dans la population a été réduite faute de promotion.

- De plus, la confusion entre le mécanisme de reconnaissance et l'admissibilité à l'aide financière doit être dissipée. L'attribution du sceau de qualité du réseau muséal québécois sans avoir à tenir compte de l'admissibilité à l'aide financière pourrait s'avérer une solution.

- Cependant, plusieurs correctifs sont demandés pour améliorer l'utilisation de ces deux mécanismes :

    - l'harmonisation avec le cycle de gestion des ententes triennales de financement;

    - l'allègement des processus administratifs, d'où une diminution potentielle des coûts des deux mécanismes;

    - la révision de la méthodologie d'évaluation pour assurer l'équité entre les catégories, la taille et le type de financement des institutions muséales;

    - la détermination des voies d'entrée et de sortie du PAFIM.

4.5.2 À l'égard des paramètres de financement du PAFIM

- Les paramètres actuels du PAFIM ne reposent pas sur une logique cohérente de financement et une application réelle des paramètres approuvés à la norme du CT.

- Le PAFIM doit tenir compte des principes de développement durable comme l'exigent la Loi sur le développement durable et le Plan d'action de développement durable 2009-2013 du MCCCF.

- Selon les groupes consultés, l'attribution de l'aide financière doit reposer sur des critères cohérents avec les objectifs du PAFIM, et leur application doit être transparente et équitable selon la taille et la catégorie d'institutions muséales.

- La SMQ propose la tenue d'un chantier pour déterminer les bases du financement du PAFIM.

4.5.3 À l'égard des partenariats publics et privés

- Le financement privé a diminué de 29,3 % de 1999 à 2008.

- 83 % des institutions muséales n'ont pas de stratégie ou de politique de sollicitation des entreprises privées.

- Les avantages fiscaux offerts aux entreprises privées sont peu connus, donc pas utilisés systématiquement par les institutions muséales.

- Le financement municipal s'est accru à 6,7 M$ en 2008, soit une hausse de 15,1 %.

- 64,6 % des demandes à Placements Culture proviennent de 31 institutions muséales dont 27 sont soutenues par le PAFIM.

- Le financement public et parapublic a connu une hausse de 29,8 % au cours de cette période.

- Après avoir connu une baisse constante depuis 1999-2000, les ressources financières consacrées aux activités muséologiques sont en hausse de 25,8 % en 2007-2008.

- C'est pour la fonction muséale « communication » que les institutions muséales rapportent le plus grand nombre de résultats, dont 18 partenariats avec des institutions muséales pour des activités conjointes de marketing, également 18 partenariats avec des réseaux d'institutions muséales et finalement 88 coopérations avec des partenaires pour la réalisation de leur mission. Voir le détail à l'Annexe A.

4.5.4 À l'égard des PARRC

- Les opinions des groupes consultés sont majoritairement favorables à l'utilisation des PARRC.

- Les institutions muséales déclarent que leurs objectifs sont atteints et dépassés à 78 %.

- Le développement de publics – sujet 3 et le partenariat et le réseautage – sujet 2 sont les sujets où l'on trouve plus de la moitié des résultats (51 %) des PARRC.

- Les six fonctions muséales ne représentent que 46 % des résultats des PARRC (gestion des collections, recherche, exposition, éducation, action culturelle et communication).

- Le manque de ressources humaines et le manque de temps sont les principaux facteurs internes déclarés par les institutions muséales lorsqu'elles n'ont pas atteint leurs objectifs.

- Les institutions muséales qui ont observé des baisses de leur fréquentation les imputent à la hausse du dollar canadien et du prix de l'essence, au mauvais temps estival, aux boycottages scolaires, au 400e anniversaire de la ville de Québec ainsi qu'à l'offre abondante et diversifiée d'attraits touristiques et d'activités culturelles par d'autres secteurs.

- Plusieurs institutions muséales estiment que l'atteinte de leurs objectifs est tributaire de l'accord de nouveaux crédits provenant du MCCCF et du CALQ, alors que leur non-atteinte serait attribuable aux coupes et au resserrement des critères des programmes du gouvernement fédéral.

5. Des résultats du programme et de la Politique muséale québécoise

Depuis l'adoption de la Politique muséale en 2000, plusieurs actions sont entreprises pour favoriser la mise en place d'un réseau d'institutions muséales plus fonctionnel où les activités de consolidation et de dynamisation renforcent l'équilibre et la cohésion des présences sur le territoire.

Des réserves collectives sont bâties avec le soutien du programme Aide aux immobilisations. Le Service de soutien aux institutions muséales (SSIM) met à profit les ressources et l'expertise des quatre musées relevant d'une loi précise et du Centre de conservation du Québec (CCQ). Une entente triennale de développement et de commercialisation de l'offre touristique des musées québécois est convenue avec la SMQ de 2004 à 2007. À ce jour, trois cellules régionales d'expertise en muséologie (CREM) sont implantées dans les régions de la Mauricie–Centre-du-Québec, en Montérégie et récemment au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Elles agissent comme intégratrices et coordonnatrices des services offerts régionalement.

Selon la Direction du patrimoine et de la muséologie, la complémentarité des interventions entre les partenaires est recherchée. Cependant, les risques de dédoublement de mandat, de rôle et d'action, dont notamment la production de publications, sont bien réels. De son côté, la SMQ estime que les sommes investies dans ces actions ne permettent pas de répondre aux besoins accrus pour le financement du fonctionnement des institutions muséales reconnues.

5.1 Le portrait statistique dégage plusieurs constats

La réalisation du portrait statistique des données sur les institutions muséales reconnues et soutenues par le PAFIM de 1999-2000 à 2007-2008 permet de dégager des constats en relation avec les orientations poursuivies par la Politique muséale québécoise, *Vivre autrement… la ligne du temps*.

5.1.1 Première orientation : Les citoyens d'abord

***Les enjeux* :**

- inciter les citoyens à une appropriation du patrimoine conservé et mis en valeur dans les institutions muséales;
- accroître les publics de tous les âges et de tous les milieux.

Les ressources consacrées aux activités muséologiques sont en croissance grâce aux crédits récurrents du PAFIM accordés en 2007-2008

En 2005-2006, les dépenses d'activités muséologiques de l'ensemble des institutions muséales connaissent leur plus forte baisse depuis 1999-2000. Elles atteignent 9,3 M$, alors qu'en 1999-2000, elles s'établissent à 11,6 M$.

Cependant, en 2007-2008, les dépenses d'activités muséologiques accordées par les musées passent à 9,8 M$, soit 3,1 M$ de plus qu'en 2005-2006 (6,7 M$). Les lieux d'interprétation consacrent 3,2 M$ aux activités muséologiques, soit 1,5 M$ de plus qu'en 2005-2006 (1,7 M$). Quant aux centres d'exposition, leurs dépenses d'activités muséologiques atteignent 1,5 M$ en 2007-2008, soit une hausse de 0,6 M$ par rapport à 2005-2006 (0,9 M$).

De 1999-2000 à 2007-2008, les institutions muséales des régions intermédiaires augmentent leurs dépenses d'activités muséologiques de 248,5 %, les régions éloignées de 146,3 %, les régions périphériques de 134,9 %, alors que les dépenses d'activités muséologiques des institutions muséales des régions centrales diminuent de 22,3 %.

Les dépenses liées à la diffusion diminuent dans les musées et les lieux d'interprétation ainsi que dans les institutions muséales de tous les types de région administrative depuis 1999-2000

Les dépenses liées à la diffusion connaissent une croissance seulement dans les centres d'exposition (50,3 %). Au cours de la période étudiée, les dépenses liées à la diffusion diminuent également dans les institutions muséales des quatre types de région administrative.

Les dépenses liées à la conservation sont également en baisse dans les musées et les centres d'exposition ainsi que dans les institutions muséales des régions centrales

De 1999-2000 à 2007-2008, les dépenses de conservation diminuent dans les musées (- 47 %) et les centres d'exposition (- 82,6 %), alors qu'elles augmentent de 21,4 % dans les lieux d'interprétation de 2005-2006 à 2007-2008. Seules les institutions muséales des régions centrales baissent leurs dépenses liées à la conservation de 1999-2000 à 2007-2008. Ce constat est préoccupant, puisque la place accordée aux collections et à leur restauration[18] avait été considérée comme étant problématique au cours des consultations tenues avec le milieu au moment de l'élaboration de la Politique muséale en 2000.

Les dépenses liées à la sensibilisation et à l'éducation augmentent dans les musées et les centres d'exposition

Cette croissance de 28,7 % pour l'ensemble des institutions muséales se reflète principalement dans les musées (26 %) et les centres d'exposition (7,2 %), alors que les dépenses liées à la sensibilisation et à l'éducation diminuent dans les lieux d'interprétation de 49,9 %. Elles sont également en diminution dans les institutions muséales des régions périphériques (- 11,7 %) et éloignées (- 19,5 %), alors qu'elles augmentent dans les institutions muséales des régions centrales (36,1 %) et intermédiaires (237,5 %).

La problématique de la fréquentation totale persiste dans les lieux d'interprétation et les centres d'exposition

La fréquentation serait en hausse dans les musées, alors qu'elle semble en baisse dans les lieux d'interprétation et les centres d'exposition de 1999-2000 à 2007-2008. Par ailleurs, la fréquentation de la clientèle scolaire serait également à la hausse dans les musées et les centres d'exposition au cours de la période étudiée, et ce, malgré la décroissance de l'effectif scolaire du primaire et du secondaire des secteurs public et privé des régions périphériques, intermédiaires et éloignées du Québec.

Ainsi, il semble que les difficultés de renouvellement et de plafonnement de la fréquentation[19] ciblées comme l'un des constats des institutions muséales en 2000 perdurent au cours de la période 1999-2000 à 2007-2008, et ce, malgré des avancées en milieu scolaire. Les régions centrales, périphériques et éloignées seraient plus touchées par la baisse de la fréquentation totale que les régions intermédiaires où l'on assiste à une hausse de la fréquentation des institutions muséales qui y sont situées.

---

18 MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS, *op.cit.*, p. 19.
19 *ibid.*, p. 19.

5.1.2 Deuxième orientation : Cap sur l'expertise

L'enjeu :

- stabiliser les emplois et poursuivre la professionnalisation du milieu.

Les politiques d'embauche sont différentes selon la catégorie d'institutions muséales

Alors que la précarité des emplois[20] avait été l'une des problématiques ciblées au moment des consultations sur la Politique muséale en 2000, les constats dégagés proposent un bilan mitigé à cet égard. En effet, on assiste à la hausse du nombre d'emplois dans les institutions muséales, sauf dans les lieux d'interprétation et les régions éloignées. Cependant, il y a plus d'emplois à temps plein dans les lieux d'interprétation et les centres d'exposition que dans les musées où l'on embauche davantage de personnes contractuelles de 2000-2001 à 2004-2005. Au cours de cette période, on observe une baisse de 1,7 % de la rémunération totale de l'ensemble du personnel dans les institutions muséales à l'exception des musées.

Une professionnalisation inégale du milieu

De 1999-2000 à 2004-2005, les dépenses liées à la formation et au perfectionnement du personnel connaissent une augmentation de 10,6 % dans les musées, alors qu'elles sont en baisse de 22,2 % dans les centres d'exposition. Elles représentent à peine 0,5 % des dépenses d'administration générale de ces institutions muséales.

Les dépenses de formation et de perfectionnement du personnel sont également en hausse dans les institutions muséales des régions centrales (29 %), éloignées (6,4 %) et périphériques (1,7 %), alors qu'elles sont en baisse dans les institutions muséales des régions intermédiaires (- 36,1 %).

[20] *ibid.*, p. 19.

L'ajout de crédits récurrents au PAFIM en 2007-2008 augmente la rémunération totale de l'ensemble du personnel des institutions muséales

En 2005-2006, la rémunération totale de l'ensemble des institutions muséales connaît sa plus forte baisse depuis 1999-2000. Elle atteint 24,5 M$, alors qu'en 1999-2000, la rémunération s'établissait à 24,9 M$.

En 2007-2008, la rémunération accordée par les musées passe à 18,4 M$, soit 0,9 M$ de plus qu'en 2005-2006. Les lieux d'interprétation consacrent 5,4 M$ à la rémunération de leur personnel, soit également 0,9 M$ de plus qu'en 2005-2006. Quant aux centres d'exposition, la rémunération atteint 3 M$ en 2007-2008, soit une hausse de 0,6 M$ par rapport à 2005-2006.

De 1999-2000 à 2007-2008, les institutions muséales des régions centrales augmentent leurs dépenses de rémunération de 72,6 %, les régions intermédiaires de 50,3 %, les régions périphériques de 44,8 %, alors que la rémunération des institutions muséales des régions éloignées s'accroît seulement de 4,4 %. La situation du personnel rémunéré dans les institutions muséales des régions éloignées demeure précaire au cours de cette période.

5.1.3 Troisième orientation : Une institution muséale dans la communauté

Les enjeux :

- s'affirmer comme partenaire actif dans son milieu;
- intensifier l'interaction locale et régionale.

Le monde municipal augmente son soutien financier aux lieux d'interprétation et aux centres d'exposition

L'invitation faite par la Politique muséale aux instances municipales à considérer l'institution muséale sur leur territoire, à offrir leur partenariat et leur soutien et à inscrire l'action muséale dans leur politique ou leurs orientations culturelles[21] est entendue par les municipalités pour les lieux d'interprétation (27,6 %) et pour les centres d'exposition (23,2 %). Dans le cas des musées reconnus et soutenus par le PAFIM, la contribution municipale demeure stable au cours de 1999-2000 à 2007-2008.

[21] *Ibid.*, p. 51.

Le milieu scolaire délaisse progressivement son soutien financier aux musées et aux centres d'exposition

Le nouveau cadre d'intervention du MCCCF défini par la Politique muséale favorise également la participation des partenaires publics et privés et la concertation du milieu afin de faire évoluer et progresser les institutions muséales québécoises[22]. Au cours de la période étudiée, les revenus provenant du milieu scolaire sont en diminution tant dans les musées que dans les centres d'exposition. En 2007-2008, ils sont absents des institutions muséales situées en régions périphériques.

Le soutien financier privé diminue dans les musées et les centres d'exposition

De 1999-2000 à 2007-2008, les revenus privés diminuent de 8 % par an pour les musées et les centres d'exposition. Cette diminution touche les institutions muséales des régions centrales (- 74,1 %), intermédiaires (- 30,8 %) et éloignées (- 27,3 %), alors que les institutions muséales des régions périphériques connaissent une augmentation de 47,3 % de soutien financier privé. De leur côté, les lieux d'interprétation augmentent leurs revenus privés de 36,7 % au cours de cette période.

5.1.4 Quatrième orientation : La force du réseau municipal

Les enjeux :

- consolider et dynamiser le réseau muséal;
- enrichir l'interaction et les échanges entre les institutions du réseau muséal.

Une consolidation bien réelle de l'intervention ministérielle

En 2000, lors du lancement de la Politique muséale, le MCCCF adopte la consolidation du réseau muséal comme orientation principale[23]. Aussi, le programme Aide au fonctionnement pour les institutions muséales reconnues concentre ses ressources financières auprès de 120 d'entre elles. La très grande majorité des institutions muséales atteint l'équilibre financier au cours de la période 1999-2000 à 2007-2008. Cependant, cet équilibre financier n'aurait pu être atteint sans une augmentation des revenus publics et parapublics de même que des revenus autonomes par l'ensemble des institutions muséales. Ainsi, l'instabilité structurelle et financière énoncée en 1999-2000 semble

---

22 *ibid.*, p. 20.
23 *ibid.*, p. 18.

s'être estompée, les institutions muséales concernées démontrant une maturité de gestion exemplaire.

5.2 Ce qu'il faut retenir à l'égard de la Politique muséale

Les constats du *Portrait statistique des institutions muséales reconnues et soutenues, de 1999-2000 à 2007-2008*, sont mis en relation avec la Politique muséale adoptée en 2000.

Les avancées

À l'égard de la première orientation : Les citoyens d'abord

Les ressources consacrées aux activités muséologiques sont en croissance grâce aux crédits récurrents du PAFIM accordés en 2007-2008. Cependant, elles diminuent dans les institutions muséales des régions centrales.

Les dépenses liées à la sensibilisation et à l'éducation augmentent dans les musées et les centres d'exposition. Cependant, elles diminuent dans les institutions muséales des régions éloignées et périphériques.

À l'égard de la deuxième orientation : Cap sur l'expertise

L'ajout de crédits récurrents du PAFIM en 2007-2008 augmente la rémunération totale de l'ensemble du personnel des institutions muséales. Toutefois, la situation du personnel rémunéré dans les institutions muséales des régions éloignées demeure précaire.

Les politiques d'embauche sont différentes selon la catégorie d'institutions muséales. En effet, on assiste à la hausse du nombre d'emplois dans les institutions muséales, sauf dans les lieux d'interprétation et les régions éloignées. Cependant, il y a plus d'emplois à temps plein dans des lieux d'interprétation et des centres d'exposition que dans les musées où l'on embauche davantage de personnes contractuelles.

Une professionnalisation inégale du milieu. Les dépenses de formation et de perfectionnement du personnel sont en hausse dans les musées et les institutions muséales des régions centrales, éloignées et périphériques, alors qu'elles sont en baisse dans les centres d'exposition et les institutions muséales des régions intermédiaires.

À l'égard de la troisième orientation : Une institution muséale dans la communauté

Le monde municipal augmente son soutien financier aux lieux d'interprétation et aux centres d'exposition, alors qu'il le stabilise à l'égard des musées.

À l'égard de la quatrième orientation : La force du réseau muséal

Une consolidation de l'intervention ministérielle auprès de 120 institutions muséales reconnues et soutenues par le PAFIM est bien réelle. Ces institutions muséales démontrent une maturité de gestion exemplaire, puisque l'ensemble des institutions muséales atteignent l'équilibre financier.

Les reculs

À l'égard de la première orientation : Les citoyens d'abord

Les dépenses liées à la diffusion diminuent dans les musées et les lieux d'interprétation ainsi que dans les institutions muséales de tous les types de région administrative depuis 1999-2000.

Les dépenses liées à la conservation sont également en baisse dans les musées et les centres d'exposition ainsi que dans les institutions muséales des régions centrales depuis 1999-2000. Cependant, elles sont en hausse dans les lieux d'interprétation et les institutions muséales des régions périphériques, intermédiaires et éloignées.

La problématique de la fréquentation totale persiste dans les lieux d'interprétation et les centres d'exposition ainsi que dans les institutions muséales des régions centrales, périphériques et éloignées. Cependant, la fréquentation scolaire serait à la hausse dans les musées et les centres d'exposition.

À l'égard de la troisième orientation : Une institution muséale dans la communauté

Le milieu scolaire délaisse progressivement son soutien financier aux musées et aux centres d'exposition ainsi qu'aux institutions muséales des régions périphériques dont il est absent depuis 2005-2006.

Le soutien financier privé diminue dans les musées et les centres d'exposition depuis 1999-2000. Cette diminution touche les institutions muséales des régions centrales, intermédiaires et éloignées, alors que les institutions muséales des régions périphériques connaissent une augmentation du soutien financier privé ainsi que les lieux d'interprétation au cours de cette période.

6. Les institutions muséales et les résultats des autres programmes d'aide financière

Depuis l'adoption de la Politique muséale en 2000, les institutions muséales reconnues, mais non soutenues par le PAFIM peuvent soumettre des demandes d'aide financière pour la réalisation de projets dans divers programmes. Trois programmes d'aide financière, dont l'un géré par le CALQ, font l'objet d'une analyse.

6.1 Le Fonds du patrimoine culturel, volet 4 – Renouvellement des expositions permanentes

Par ce volet du Fonds du patrimoine culturel québécois, le MCCCF vise à soutenir la conservation et la mise en valeur des éléments les plus significatifs du patrimoine en favorisant la réalisation, l'actualisation ou le renouvellement des expositions permanentes ayant plus de cinq ans.

En 2006-2007, pour une période de cinq ans, un budget est consacré à ce volet auquel sont admissibles les quatre musées relevant d'une loi précise, les institutions muséales reconnues et celles bénéficiant de subventions dans le cadre d'ententes de développement culturel avec les municipalités (EDC). À ce jour, il y a eu trois appels de projets de renouvellement des expositions permanentes. En voici le résumé :

Le dépôt de 117 projets :

… selon le statut des institutions muséales

- 63,2 % des institutions reconnues et soutenues (74 projets);
- 25,6 % des institutions reconnues et non soutenues (30 projets);
- 7,7 % des musées loi (9 projets);
- 3,4 % des institutions non reconnues et non soutenues (4 projets);

… selon la catégorie d'institutions muséales

- 52,1 % des lieux d'interprétation (61 projets);
- 47,9 % des musées (56 projets).

L'acceptation de 90 projets (76,9 % des projets déposés) :

… selon le statut des institutions muséales

- 61,1 % des institutions reconnues et soutenues (55 projets);
- 27,8 % des institutions reconnues et non soutenues (25 projets);
- 6,7 % des musées loi (6 projets);
- 4,4 % des institutions non reconnues et non soutenues (4 projets);

… selon la catégorie d'institutions muséales

- 52 2 % des lieux d'interprétation (47 projets);
- 47,8 % des musées (43 projets).

Les coûts prévus des projets acceptés sont de 38 895 517 $:

… selon le statut des institutions muséales

- 18 108 096 $ pour les institutions reconnues et soutenues (*46,6 %*)*;*
- 13 775 297 $ pour les institutions reconnues et non soutenues (*35,4 %*)*;*
- 5 542 725 $ pour les musées loi (*14,3 %*)*;*
- 1 469 399 $ pour les institutions non reconnues et non soutenues (*3,8 %*)*;*

… selon la catégorie d'institutions muséales

- 24 708 367 $ pour les musées (*63,5 %*)*;*
- 14 187 150 $ pour les lieux d'interprétation (*36,5 %*).

La contribution financière du MCCCF est de 22 699 503 $ (58,4 % des coûts prévus) :

… selon le statut des institutions muséales

- 11 708 116 $ pour les institutions reconnues et soutenues (*51,6 %*)*;*
- 7 169 344 $ pour les institutions reconnues et non soutenues (*31,6 %*)*;*
- 2 800 000 $ pour les musées loi (*12,3 %*)*;*
- 1 022 043 $ pour les institutions non reconnues et non soutenues (*4,5 %*)*;*

… selon la catégorie d'institutions muséales

- 13 666 227 $ pour les musées (*60,2 %*)*;*

- 9 033 276 $ pour les lieux d'interprétation (*39,8 %*).

6.2 L'aide aux immobilisations, 1999-2000 à 2007-2008

Ce programme vise à contribuer à l'épanouissement de la vie culturelle et au développement économique et social de la communauté québécoise en favorisant :

- la sauvegarde et la mise en valeur du patrimoine du Québec;

- l'amélioration du cadre de vie;

- le développement d'infrastructures de qualité permettant d'élargir l'accès aux biens, activités et services liés à la culture et aux communications.

Il permet d'accueillir des demandes d'aide financière pour tous types de projets d'intervention sur des biens meubles ou immeubles, qu'il s'agisse du simple achat d'équipement ou de mobilier spécialisé, de la restauration de biens culturels protégés ou ayant une valeur patrimoniale, ou encore de projets plus importants de construction, de rénovation, de recyclage ou de maintien des actifs.

Au cours de la période de 1999-2000 à 2007-2008, le MCCCF a financé 106 projets :

- 91 projets de 62 institutions reconnues et soutenues;
- 10 projets de 7 institutions reconnues et non soutenues;
- 5 projets de 4 autres institutions muséales (EDC);
- 31,3 M$ accordés aux institutions reconnues et soutenues;
- 11,6 M$ accordés aux institutions reconnues et non soutenues;
- 0,6 M$ accordé aux autres institutions muséales;
- 42 % du financement accordé aux institutions muséales des régions éloignées.

6.3 Placements culture

Ce programme vise à inciter les particuliers, les sociétés et les fondations du Québec à donner plus généreusement aux organismes à but non lucratif des domaines de la culture et des communications. Pour ce faire, le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) accorde des subventions de contrepartie qui s'ajoutent aux dons et contributions recueillis par les organismes auprès de donateurs et de fondations pour constituer des fonds de dotation et des fonds de réserve.

Première campagne de financement terminée (données réelles) du 2 décembre 2005 au 10 octobre 2006

- 31 institutions muséales déposent des demandes de subvention, 64,6 % de l'ensemble des demandes.
- Leurs objectifs de campagne totalisent 2 406 974 $, soit 54,4 % des objectifs totaux.
- Elles obtiennent 3 828 842 $, soit 60,5 % des subventions octroyées.
- Elles affectent 2 203 209 $ à leurs fonds de dotation, soit 57,5 % des subventions reçues.
- Elles allouent 1 625 593 $ à leurs fonds de réserve, soit 42,5 % des subventions reçues.
- Placements Culture soutient 31 institutions muséales, soit 19 musées, 9 lieux d'interprétation et 3 centres d'exposition.
- Placements Culture soutient 31 institutions muséales, soit 27 reconnues et soutenues par le PAFIM, 2 reconnues et non soutenues et 2 institutions non reconnues et non soutenues par le MCCCF.
- Placements Culture soutient 31 institutions muséales, soit 12 des régions centrales, 7 des régions périphériques, 6 des régions intermédiaires et 6 des régions éloignées.

Deuxième campagne de financement en cours (données prévisionnelles) du 24 février 2006 au 3 octobre 2008

- 28 institutions muséales déposent des demandes de subvention, 54,9 % des demandes.
- Leurs objectifs de campagne totalisent 2 896 000 $, soit 59,4 % des objectifs totaux.
- Elles obtiennent 3 981 000 $, soit 60,5 % des subventions octroyées.
- Elles affectent 1 894 000 $ à leurs fonds de dotation, soit 47,6 % des subventions reçues.

- Elles allouent 2 087 000 $ à leurs fonds de réserve, soit 52,4 % des subventions reçues.

- Placements Culture soutient 28 institutions muséales, soit 20 musées, 7 lieux d'interprétation et un centre d'exposition.

- Placements Culture soutient 28 institutions muséales, soit 22 reconnues et soutenues par le PAFIM, 4 reconnues et non soutenues et 2 institutions non reconnues et non soutenues par le MCCCF.

- Placements Culture soutient 28 institutions muséales, soit 7 des régions centrales, 6 des régions périphériques, 5 des régions intermédiaires et 10 des régions éloignées.

6.4 Ce qu'il faut retenir de l'apport des autres programmes aux institutions muséales reconnues

L'analyse des subventions accordées par les autres programmes aux institutions muséales reconnues démontre que la moitié (50 %) des institutions muséales reconnues non soutenues par le PAFIM (33/66) demande et obtient de l'aide financière des autres programmes du portefeuille ministériel (MCCCF et CALQ), alors qu'elles y sont admissibles. Le volet 4 – Renouvellement des expositions permanentes du Fonds du patrimoine culturel est actuellement le plus populaire (20/66, soit 30 %) auprès des institutions muséales reconnues non soutenues par le PAFIM.

Par ailleurs, notons que depuis 1999-2000, 14 institutions muséales[24] non reconnues et non soutenues par le PAFIM reçoivent de l'aide financière pour la réalisation de 17 projets dans le Fonds québécois du patrimoine, volet 4 – Renouvellement des expositions permanentes, le programme Aide aux immobilisations, Placements Culture, géré par le CALQ, et ce, sans compter les institutions muséales non reconnues qui reçoivent de l'aide financière dans le cadre des ententes de développement culturel du programme Aide aux initiatives de partenariat. La Politique muséale avait pourtant retenu la consolidation du réseau muséal comme orientation principale.

[24] Ces 14 institutions muséales sont les suivantes : le Manoir Mauvide-Genest, le Musée du ski des Laurentides, la Corporation du moulin Légaré, l'Association culturelle et artistique de la Maison Vézina, la Corporation du Domaine à Ligori, le Parc de l'aventure basque en Amérique, la Maison du Notaire, le Manoir Fraser, le Musée des pionniers, le Musée le Chafaud, Heritage Kinnear's Mills, le Musée de la rivière Cascapédia, la Fondation Ushket-André-Michel et la Société de sauvegarde de la mémoire de Félix Leclerc.

Tableau 9: La comparaison de la proportion d'institutions muséales ayant bénéficié des autres programmes selon leur statut

Autres programmes d'aide financière	Institutions muséales reconnues non soutenues	Institutions muséales reconnues et soutenues	Institutions muséales non reconnues et non soutenues
Demande pour le renouvellement des expositions permanentes	38 % (25/66)	52 % (62/120)	2 % (4/230)
Acceptation pour le renouvellement des expositions permanentes	30 % (20/66)	35 % (42/120)	2 % (4/230)
Immobilisations	11 % (7/66)	52 % (62/120)	2 % (4/230)
Placements Culture	9 % (6/66)	41 % (49/120)	2 % (4/230)

7. Des résultats du programme et la Loi sur le développement durable

La Loi sur le développement durable (L.R.Q., chapitre D-8.1.1) est sanctionnée en avril 2006 par l'Assemblée nationale du Québec. L'article 6 de cette loi oblige les ministères, organismes et entreprises de l'État à prendre en compte les seize principes de développement durable.

« *Afin de mieux intégrer la recherche d'un développement durable dans ses sphères d'intervention, l'Administration prend en compte dans le cadre de ses différentes actions l'ensemble des principes suivants*[25]. »

De plus, l'article 15 de cette loi prévoit la réalisation d'un plan d'action de développement durable pour tous les ministères et organismes gouvernementaux. Intitulé *Notre culture, au cœur du développement durable*, le Plan d'action de développement durable 2009-2013 du MCCCF contribue à la mise en œuvre progressive de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013 en vigueur depuis le 1er janvier 2008[26].

Le MCCCF a déjà entrepris des actions dans une perspective de développement durable. Ainsi, la protection et la mise en valeur du patrimoine culturel sont au centre de la mission du Ministère et, depuis quelques années, l'action dans ce domaine d'intervention majeur a été renforcée. Mentionnons, à titre d'exemple, la réalisation des inventaires de biens patrimoniaux et la mise en ligne du Répertoire du patrimoine culturel du Québec qui permettent un meilleur accès à la connaissance. Soulignons également la mise en place du Fonds du patrimoine culturel québécois qui prévoit, d'ici 2011, d'importants investissements consacrés à la restauration, au recyclage, à la mise aux normes et à la diffusion d'éléments significatifs du patrimoine culturel québécois[27].

---

25 ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC, *Loi sur le développement durable*, Projet de loi n° 118 (2006, chapitre 3) en ligne http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=5&file=2006C3F.PDF (Consulté le 5 octobre 2009).

26 MINISTÈRE DE LA CULTURE, DES COMMUNICATIONS ET DE LA CONDITION FÉMININE, *Notre culture, au cœur du développement durable, Plan d'action de développement durable 2009-2013*, , Québec, 2009, 34 pages.

27 *ibid.*, p. 18.

Le programme Aide au fonctionnement pour les institutions muséales reconnues représente également un moyen permettant au MCCCF de prendre en compte dans ses interventions l'ensemble des 16 principes de développement durable. Pour l'évaluation du programme, trois principes ont été retenus, et ce, compte tenu de leur nature et des données disponibles :

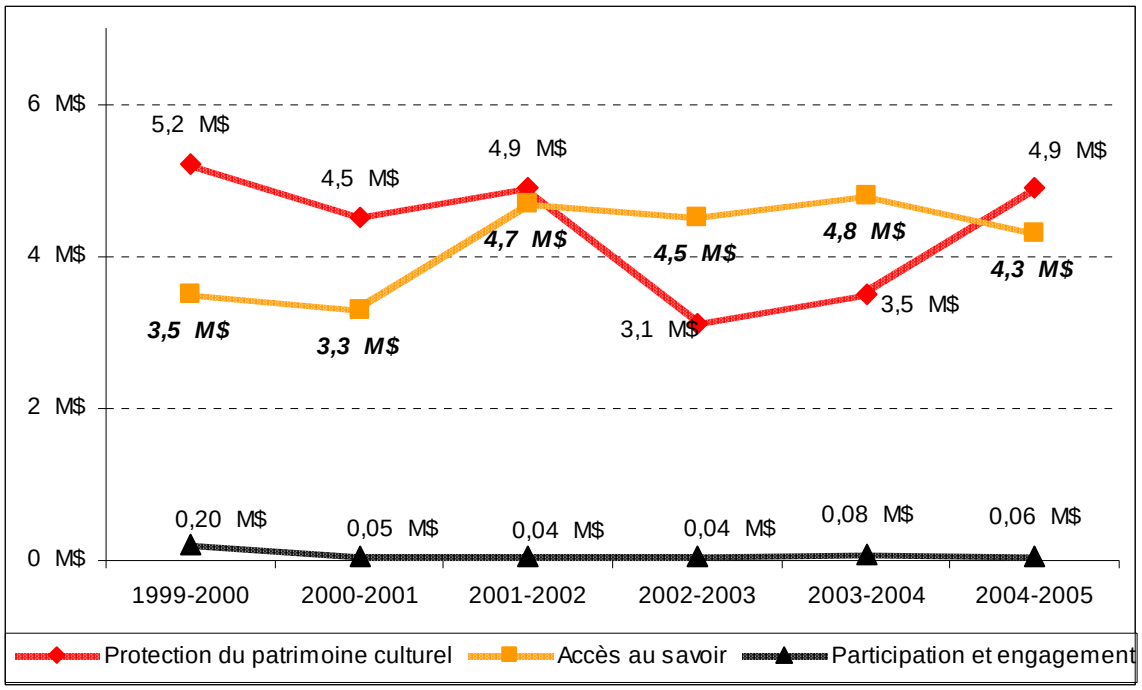
- la protection du patrimoine culturel;
- l'accès au savoir;
- la participation et l'engagement.

Aux fins de l'analyse, les trois principes de développement durable retenus comprennent les données des musées et des centres d'exposition de 1999-2000 à 2004-2005, soit les cinq exercices financiers du début de la Politique muséale adoptée en 2000 par le gouvernement du Québec.

7.1 Les constats d'ensemble des trois principes de développement durable retenus

De 1999-2000 à 2004-2005, l'ensemble des dépenses engagées pour les trois principes de développement durable (la protection du patrimoine culturel, l'accès au savoir et la participation et l'engagement) est à la hausse de 4,3 % dans les musées et les centres d'exposition, alors qu'elles passent de 8,9 M$ à 9,3 M$.

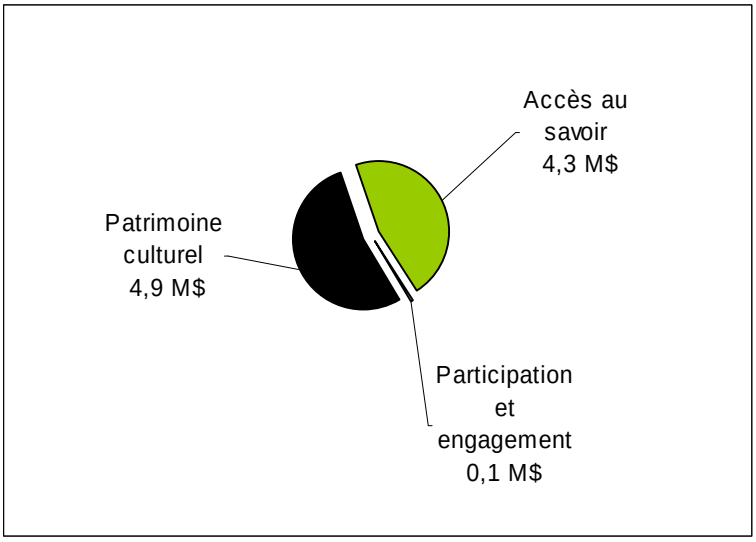
Graphique 3: Les dépenses des musées et des centres d'exposition selon les trois principes de développement durable, 1999-2000 à 2004-2005, en millions de dollars (M$)



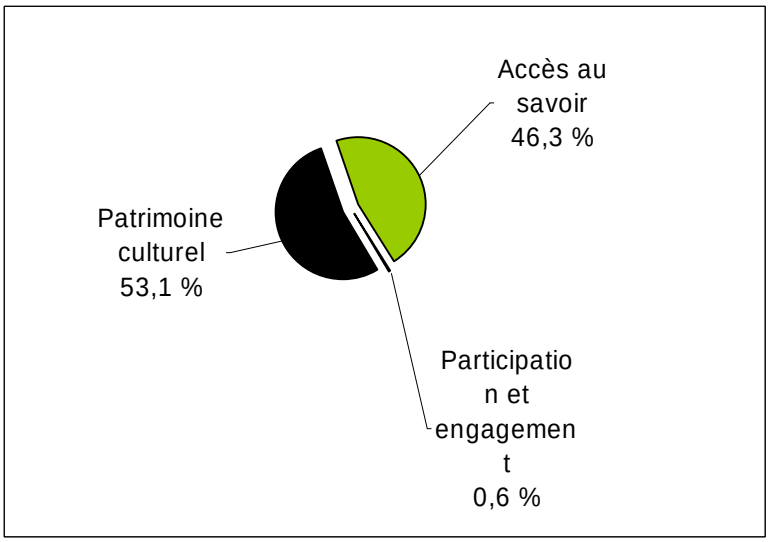
Par ordre décroissant, la proportion des dépenses liées aux trois principes de développement durable retenus est la suivante en 2004-2005 :

- la protection du patrimoine culturel (53,1 %), soit 4,9 M$;
- l'accès au savoir (46,3 %), soit 4,3 M$;
- la participation et l'engagement (0,6 %), soit 0,05 M$.

Graphique 4: La répartition des dépenses liées aux trois principes de développement durable en millions de dollars (M$), 2004-2005

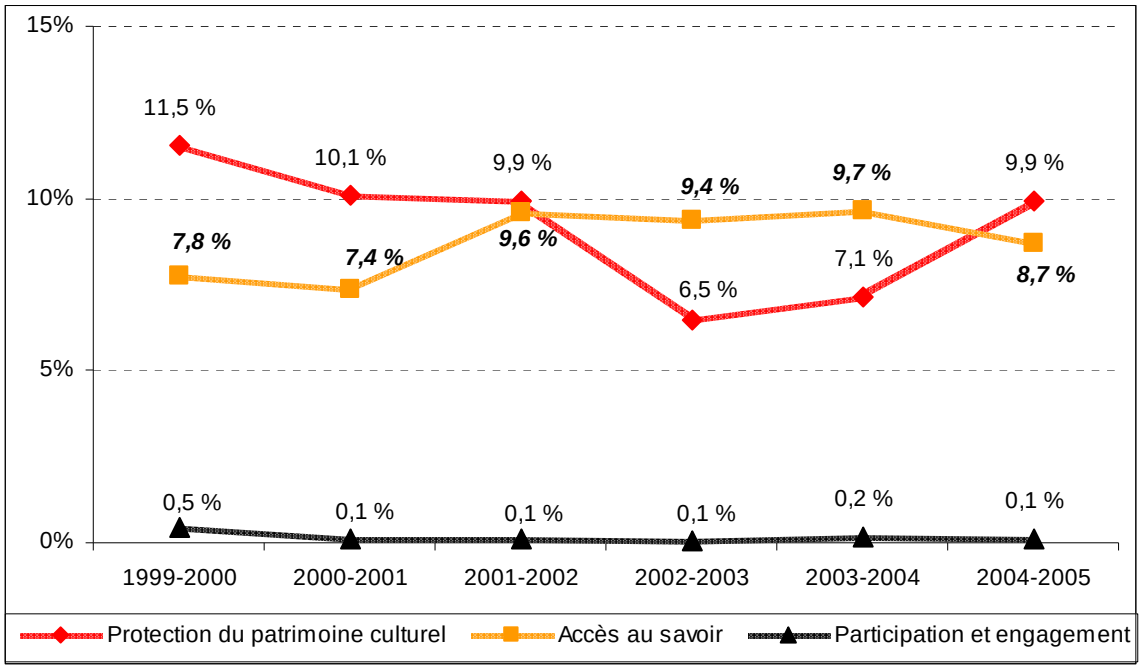


Graphique 5 : La répartition des dépenses liées aux trois principes de développement en pourcentage, 2004-2005



Leur proportion par rapport à l'ensemble des dépenses totales des musées et des centres d'exposition est relativement stable soit - 1 point de pourcentage au cours de cette période.

Graphique 6 : La proportion des dépenses liées aux trois principes de développement durable sur l'ensemble des dépenses, 1999-2000 à 2004-2005



C'est l'augmentation des dépenses liées à l'accès au savoir de 22,9 % qui pallie la diminution des dépenses liées à la protection du patrimoine culturel (- 5,2 %) et à celles consacrées à la participation et à l'engagement (- 72 %) au cours de cette période. Globalement, on observe une relative stabilité au cours de la période étudiée.

7.2 La protection du patrimoine culturel

Le patrimoine culturel, constitué de biens, de lieux, de paysages, de traditions et de savoirs, reflète l'identité d'une société. Il transmet les valeurs de celle-ci de génération en génération et sa conservation favorise le caractère durable du développement. Il importe d'assurer son identification, sa protection et sa mise en valeur, en tenant compte des composantes de rareté et de fragilité qui le caractérisent.

7.2.1 Les constats à l'égard de la protection du patrimoine culturel[28]

De 1999-2000 à 2004-2005, l'ensemble des dépenses liées à la protection du patrimoine culturel est en baisse de 5,2 % dans les musées et les centres d'exposition, passant de 5,2 M$ à 4,9 M$. Leur proportion par rapport à l'ensemble des dépenses totales des musées et des centres d'exposition est également en baisse de 1,6 point de pourcentage au cours de cette période.

Un seul emploi lié à la conservation se perd, mais la rémunération totale a augmenté de 32,9 % au cours de la période. Ainsi, les conditions salariales se seraient améliorées pour ce type de fonctions muséales.

Si les dépenses d'acquisition connaissent une baisse de 19 %, les dépenses de restauration sont à la hausse de 32,7 %. Cela peut signifier que les musées et centres d'exposition privilégient la restauration des œuvres et artéfacts qu'ils possèdent déjà avant d'en acquérir de nouveaux. La baisse des dépenses d'acquisition pourrait également s'expliquer par le manque d'espace dans les réserves actuelles des musées et centres d'exposition, d'où l'origine des projets de réserves régionales dans plusieurs régions administratives.

La diminution des dépenses liées au système de sécurité de 99,3 % et l'augmentation de celles rattachées au système de climatisation (437,5 %) laissent présager que la mise aux normes des musées et des centres d'exposition selon les standards reconnus de la conservation va bon train au cours de la période.

[28] Les constats ont été élaborés à partir des dépenses liées au salaire du personnel en conservation, recherche et documentation, à l'acquisition d'objets ou d'œuvres et à la restauration ainsi qu'aux dépenses effectuées pour les systèmes de sécurité et de climatisation pour les exercices financiers 1999-2000 à 2004-2005 inclusivement. Ces dépenses concernent 58 institutions muséales, soit 38 musées et 20 centres d'exposition.

Tableau 10: Les dépenses des musées et des centres d'exposition effectuées pour la protection du patrimoine culturel, 1999-2000 à 2004-2005

Année	Nombre d'emplois	Salaires conservation	Dépenses acquisition	Dépenses restauration	Système de sécurité	Système de climatisation	Dépenses totales
1999-2000		2 068 032 $	2 560 438 $	80 588 $	505 486 $	3 104 $	5 217 648 M$
2000-2001	45	2 109 862 $	2 254 254 $	82 624 $	32 741 $	50 679 $	4 530 160 M$
2001-2002		2 515 472 $	2 230 957 $	92 795 $	1 574 $	13 510 $	4 854 308 M$
2002-2003	43	2 585 581 $	186 713 $	300 041 $	4 359 $	25 323 $	3 102 017 M$
2003-2004		2 798 281 $	505 240 $	192 694 $	10 117 $	16 805 $	3 523 137 M$
2004-2005	44	2 748 472 $	2 073 220 $	106 917 $	3 405 $	16 685 $	4 948 699 M$

7.3 L'accès au savoir

Les mesures favorisant l'éducation, l'accès à l'information et la recherche doivent être encouragées de manière à stimuler l'innovation ainsi qu'à améliorer la sensibilisation et la participation effective du public à la mise en œuvre du développement durable.

7.3.1 Les constats à l'égard de l'accès au savoir[29]

De 1999-2000 à 2004-2005, l'ensemble des dépenses liées à l'accès au savoir est en hausse de 22,9 % dans les musées et les centres d'exposition, passant de 3,5 M$ à 4,3 M$. Leur proportion par rapport à l'ensemble des dépenses totales des musées et des centres d'exposition demeure relativement stable à 0,9 point de pourcentage au cours de cette période.

[29] Les constats ont été élaborés à partir des dépenses liées au salaire du personnel affecté aux activités culturelles, aux communications, à la diffusion, aux expositions, à l'éducation, à l'animation ainsi qu'aux dépenses consacrées aux cotisations et abonnements, à la documentation, à l'éducation, à l'action culturelle, à la diffusion et à l'édition pour les exercices financiers 1999-2000 à 2004-2005 inclusivement. Ces dépenses concernent 58 institutions muséales, soit 38 musées et 20 centres d'exposition.

Ce sont les augmentations des dépenses liées à la documentation (845,3 %), aux cotisations et abonnements (46,8 %) ainsi qu'aux salaires (28,9 %) qui pallient la diminution des dépenses liées à l'éducation (- 30,3 %), l'action culturelle (- 33,6 %), la diffusion (- 72,4 %) et l'édition (- 29,1 %) au cours de cette période.

Tableau 11: Les dépenses des musées et centres d'exposition faites pour l'accès au savoir, 1999-2000 à 2004-2005

Dépenses	1990-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
Sommes salaires	2 871 482 $	2 574 350 $	3 162 029 $	3 705 725 $	4 311 266	3 700 487 $
Cotisations et abonnements	101 415 $	122 042	121 002	132 595	137 702	148 922
Documentation	9 859	39 342	11 688	27 724	34 247	93 197
Éducation	120 623	108 183	35 146	66 506	69 898	84 127
Action culturelle	78 358	102 582	32 740	53 806	506 920	51 998
Diffusion	2 268 887	1 589 575	2 034 950	723 729	1 569 947	626 772
Édition	531 351 $	563 134 $	1 414 305 $	621 504 $	290 504 $	376 694 $
Total des dépenses	**5 981 975 $**	**5 099 208 $**	**6 811 860 $**	**5 331 277 $**	**6 920 484 $**	**5 082 197 $**

7.4 La participation et l'engagement

La participation et l'engagement des citoyens et des groupes qui les représentent sont nécessaires pour définir une vision concertée du développement et assurer sa durabilité sur les plans environnemental, social et économique.

7.4.1 Les constats à l'égard de la participation et l'engagement[30]

Les revenus

De 1999-2000 à 2004-2005, l'ensemble des revenus liés à la participation et l'engagement est en baisse de 15,1 % dans les musées et les centres d'exposition passant de 20,9 M$ à 17,7 M$. Leur proportion par rapport à l'ensemble des dépenses totales des

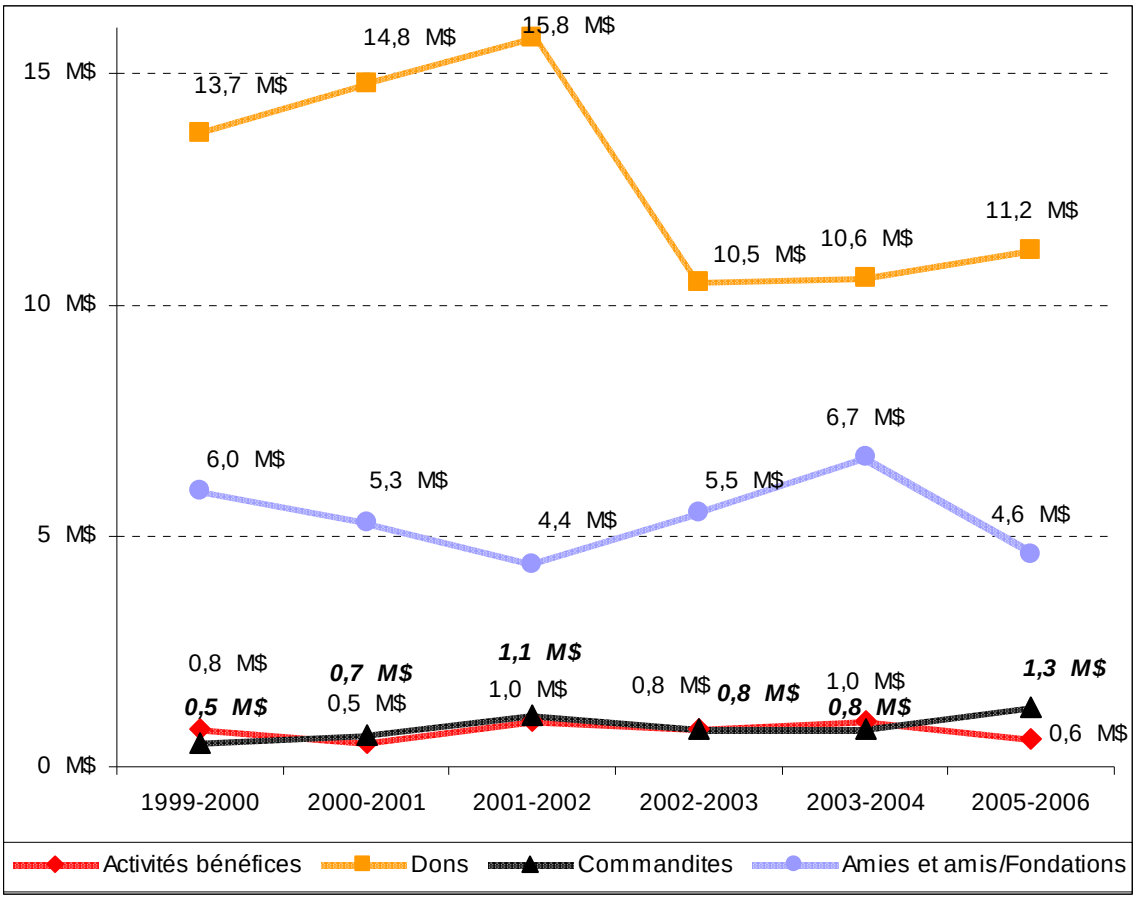
[30] Les constats ont été élaborés à partir des revenus provenant des activités-bénéfice, des dons, des commandites, des services d'amis ou de fondations ainsi qu'à partir des dépenses occasionnées par les membres du conseil d'administration et les taxes municipales et scolaires pour les exercices financiers 1999-2000 à 2004-2005 inclusivement. Ces revenus et dépenses concernent 58 institutions muséales, soit 38 musées et 20 centres d'exposition. De plus, des données sur le nombre de bénévoles et le nombre d'heures de bénévolat sont également présentées.

musées et des centres d'exposition est également en baisse de 10,5 points de pourcentage au cours de cette période.

Les sources privées de revenus sont en baisse en ce qui a trait aux activités-bénéfice (-20,5 %), aux dons (- 17,9 %) et aux sources provenant des amis et des fondations (-24,0 %) dans les musées et centres d'exposition.

Seuls les revenus provenant des commandites (196,1 %) et des services offerts par les amis et les fondations (216,9 %) des musées et centres d'exposition sont en hausse au cours de cette période.

Graphique 7 : Les revenus de sources privées provenant de la participation et de l'engagement, 1999-2000 à 2004-2005



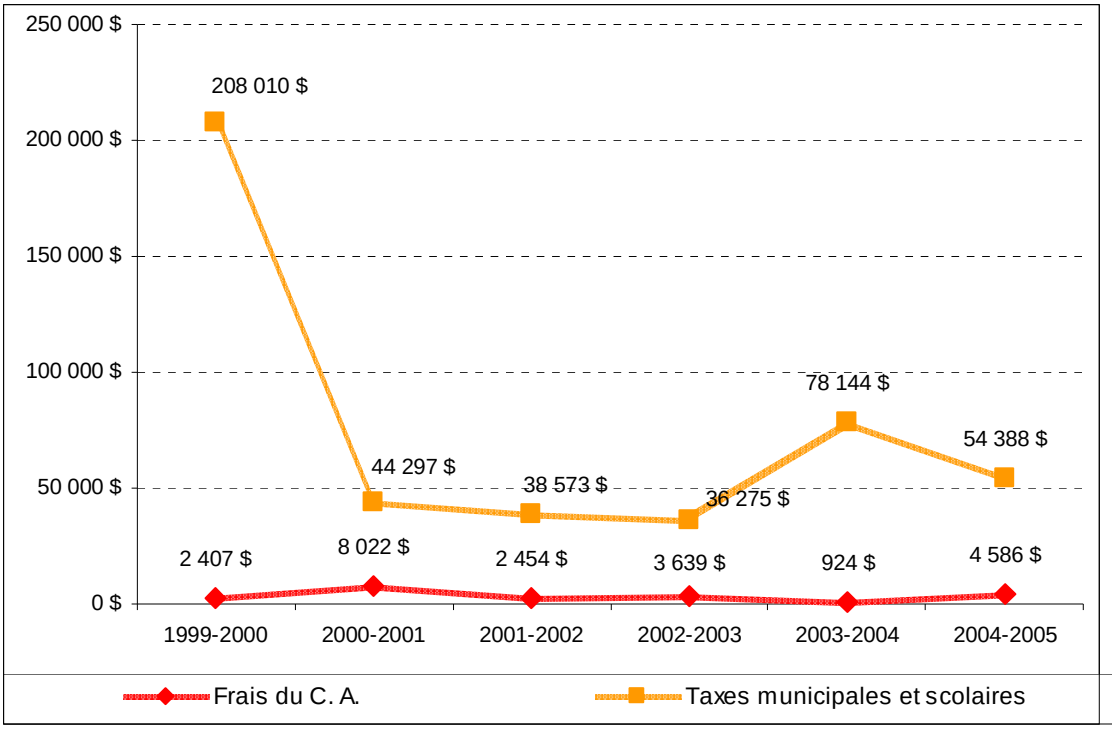
Les dépenses

De 1999-2000 à 2004-2005, l'ensemble des dépenses liées à la participation et l'engagement est en baisse de 72 % dans les musées et les centres d'exposition, passant de 0,2 M$ à 0,06 M$. Leur proportion par rapport à l'ensemble des dépenses totales des musées et des centres d'exposition est relativement stable (- 0,3 %) au cours de cette période.

Les frais liés aux dépenses des membres du conseil d'administration sont en hausse de 90,5 %, ce qui laisse présager un plus grand soutien des musées et centres d'exposition aux mandats réalisés par les personnes qui siègent au conseil d'administration des musées et des centres d'exposition.

Les musées et les centres d'exposition diminuent leurs dépenses consacrées aux taxes municipales et scolaires (- 73,9 %) au cours de cette période. Cette baisse laisse entrevoir que ces institutions muséales interviennent auprès de leurs municipalités afin d'obtenir des exemptions de taxes. Cela pourrait également témoigner du soutien « silencieux » des municipalités à l'égard des musées et centres d'exposition tout au cours de cette période.

Graphique 8 : Les dépenses des musées et centres d'exposition faites pour la participation et l'engagement, 1999-2000 à 2004-2005



Les autres données

Le nombre de bénévoles est en hausse de 48,9 % ainsi que les heures de bénévolat consacrées (32,4 %) dans les musées et centres d'exposition au cours de cette période.

Tableau 12: La participation et l'engagement des bénévoles dans les musées et centres d'exposition, 2000-2001 à 2004-2005

ANNÉE	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
Nombre de bénévoles	1 175	1 358	1 193	1 416	1 749
Nombre d'heures de bénévolat	15 711	6 500	2 676	20 429	20 806

7.5 Le Plan d'action de développement durable 2009-2013 du MCCCF

Ce plan est constitué de 15 actions qui peuvent être résumées ainsi :

- une action phare qui a comme objectif fondamental l'intégration de la culture dans le développement durable : l'Agenda 21 de la culture;

- quatorze actions qui visent principalement l'intégration au domaine de la culture des enjeux sociaux, économiques et environnementaux liés au développement durable.

L'action ministérielle 5 : Actualisation des quatre programmes d'aide publics du Ministère est l'une d'entre elles. Ainsi, l'actualisation des programmes d'aide publics, dont celui de l'aide au fonctionnement pour les institutions muséales reconnues, constitue un moyen concret d'amener progressivement la clientèle et les partenaires à prendre en compte les principes de développement durable[31].

[31] **MINISTÈRE DE LA CULTURE, DES COMMUNICATIONS ET DE LA CONDITION FÉMININE**, *Notre culture, au cœur du développement durable, Plan d'action de développement durable 2009-2013*, Québec, 2009, p. 27-28.

Les constats dégagés à l'égard des trois principes de développement durable retenus permettront de modifier le modèle logique du PAFIM afin de répondre aux exigences de la Loi sur le développement durable. De plus, ces constats permettront de promouvoir la définition et la prise en compte des principes de la Loi auprès des institutions muséales reconnues, et ce, dans une perspective d'amélioration continue.

7.6 Ce qu'il faut retenir à l'égard du développement durable

L'analyse du PAFIM selon trois principes de développement durable révèle les éléments suivants :

- globalement, les musées et les centres d'exposition accroissent leurs investissements à l'égard de la protection du patrimoine culturel, de l'accès au savoir de même qu'en ce qui a trait à la participation et l'engagement de 1999-2000 à 2004-2005;

- cependant, les dépenses consacrées à la protection du patrimoine culturel diminuent, alors que ce principe est étroitement lié à la mission des musées et des centres d'exposition qui possèdent des collections, et ce, comme le précisent les définitions de la SMQ;

- en ce qui a trait au principe d'accès au savoir, les dépenses consenties à la documentation, aux cotisations et abonnements ainsi qu'aux salaires versés au personnel affecté aux activités culturelles, aux communications, à la diffusion, aux expositions, à l'éducation, à l'animation sont à la hausse;

- les revenus privés issus d'activités-bénéfice et des dons sont en baisse, alors que les revenus privés issus de commandites sont fortement en hausse, donnant ainsi une visibilité accrue aux commanditaires;

- la participation et l'engagement des municipalités s'accentuent par l'augmentation de l'exemption des taxes accordée aux musées et centres d'exposition;

- l'engagement des bénévoles tant en nombre qu'en heures consacrées est à la hausse dans les musées et les centres d'exposition au cours de cette période quinquennale;

- compte tenu de la Loi sur le développement durable et du Plan d'action ministériel 2009-2013, le PAFIM doit tenir compte des principes de développement durable.

ANNEXE A : Les résultats des PARRC selon les six fonctions muséales

COMMUNICATION

654 résultats = 15/15 régions = Estrie (109), Saguenay–Lac-Saint-Jean (88) et Montérégie (80)

Coopération entre les institutions muséales (18) :

Centre d'exposition Léo-Ayotte
Centre d'histoire de Montréal
Circuit Art Public
Dennos Museum Center
Dunlop Art Galery
Galerie d'art Foreman de l'Université Bishop's
Galerie Horace
Maison des cultures amérindiennes
Musée d'art contemporain de Montréal
Musée de la civilisation
Musée des beaux-arts de Mont-Saint-Hilaire
Musée des beaux-arts de Sherbrooke
Musée des beaux-arts du Canada
Musée national des beaux-arts du Québec
Musée Sainte-Anne
Société d'histoire et de musée de Lennoxville-Ascot (LAHMS)
The Manitoba Museum
The Textile Museum of Canada

Réseautage régional (18) :

Alliance provinciale des lieux patrimoniaux sous l'égide de Parcs Canada
Distribution des dépliants dans chacune des institutions muséales du réseau
Étude de la tarification des institutions muséales de la région
Enclenchement du processus des CREM (2)
Formation continue en réseau régional
Médiat-Muse
Meilleure connaissance des enjeux muséaux
Mentorat
MontMusée
Partage de nos opinions en matière de développement, de tourisme, de culture et d'histoire

Participation des guides à la visite des autres institutions muséales et attraits touristiques de l'île d'Orléans
Programme « Par ici la visite »

Réseau des équipements culturels de l'île d'Orléans (RECI)
Réseau des institutions muséales de la Chaudière-Appalaches (RIMCA)
Réseau des institutions muséales de Québec (RIMQ)
Réseau muséal de l'Abitibi-Témiscamingue (RMAT)
Réseau muséal et patrimonial du Saguenay–Lac-Saint-Jean
Service de soutien aux institutions muséales (SSIM)

Coopération avec les partenaires (88) :

Aram
Arrimage
Association Archéo Québec
Association québécoise pour le patrimoine industriel
Arrondissement de Lennoxville
Association des Chinois de Québec
Association des créateurs artisans de Sillery
Association touristique des Îles-de-la-Madeleine
Bouquinistes du Saint-Laurent
Caisses populaires Desjardins
Canada By Rail
Centrale Frontenac
Centre d'art d'Orford
Centre de réadaptation en déficience intellectuelle
Centre des femmes la Parolière
Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO
Centre Européen d'Actions Artistiques Contemporaines, Strasbourg, France
Cité des rivières
CLD de l'Île d'Orléans
CLD du Granit
CLD Papineau
Cliniques dentaires Lapointe
Club d'astronomie de Sainte-Foy
Club photo de Sainte-Foy
Commission de la Capitale-Nationale du Québec
Comité Culture-Éducation de la Commission scolaire des Îles-de-la-Madeleine
Compagnie Alec Jutras, entretien paysager
Conseil de la culture de Lanaudière
Conseil de la culture de l'Estrie
Conseil montérégien de la Culture et des Communications
Conseil municipal de Courcelles

Conseil des arts du Canada
Corporation de développement culturel de Nicolet
Corporation des grands spectacles de la Ville de la Baie
Corporation intégration du Saguenay–Lac-Saint-Jean
CRE de Longueuil
Croissant culturel
Eastman
École de la mer
École de La Pulperie
Elkem Métal
Entente avec Hydro-Québec
Entente avec la municipalité (2)
Fabricants et fournisseurs de monuments funéraires et commémoratifs
Famille-Espoir
Firme KCI
Info-Muse
La Cordée
Les Jardins de ville
Les Productions littorales
Moissons Estrie
MRC de Roussillon
MRC des Chenaux
MRC du Granit
MRC Papineau
Municipalité des Îles-de-la-Madeleine
Municipalités de la Vallée-du-Richelieu
Office du tourisme de Nicolet-Yamaska
Office du tourisme de Québec
Opéra de Montréal
Patrimoine canadien
Place Laurier Québec
Prison-des-Patriotes
Promotion Saguenay
Quartier du Bassin
Regroupement (Centre Notre-Dame-de-l'Enfant) CNDE de Dixville
Réseau de Transport de Québec
Site de la Nouvelle-France
Société de développement des entreprises culturelles
Société de Transport du Saguenay
Société des attractions touristiques du Québec
Société des musées québécois
Table culturelle de Nicolet
Théâtre des comédiens de l'Anse
Théâtre Hector-Charland

Tourisme Sherbrooke
Réseau canadien d'information archivistique (RCIA)
Réseau canadien d'information sur le patrimoine
Réservation-Outaouais
Université Concordia
Université de Montréal
Université de Sherbrooke
Université Laval
Vallée de la Gatineau
Ville de Saint-Lambert
Ville de Saguenay
VVAP de la MRC d'Abitibi
VVAP du Conseil régional de la culture

Programme de communication :

Achat de placements médias
Adhésion à l'Association touristique régionale
Augmentation des envois d'invitation par courriel et par la poste
Augmentation du nombre de publicités grâce à des commandites en argent
Campagnes promotionnelles (4)
Collaboration à la réalisation des émissions *Passionnés d'histoire*
Commercialisation de produits (2)
Développement d'un nouveau logo (2)
Développement de l'outil permettant de prendre les statistiques sur la provenance des visiteurs
Diminution des annonces dans les médias écrits
Diminution de 2 envois postaux, dont un envoi outre-mer
Distribution de bons de réduction (2)
Distribution des dépliants aux ATR (3)
Distribution de nos dépliants à d'autres attraits touristiques (4)
Distribution de 125 DVD auprès d'organisateurs de voyages de groupe
Distribution du matériel promotionnel aux agences et grossistes en voyage
Effort marketing pour le positionnement de l'institution muséale (3)
Élaboration d'un cahier anglophone pour que le personnel se familiarise avec des termes anglais lors des visites guidées dans cette langue
Élaboration d'un Plan annuel de communication et de publicité (2)
Élaboration d'un plan de développement de l'institution muséale
Élaboration d'un Plan d'action marketing (6)
Embauche d'une ressource en communication (2)
Embauche d'une ressource en communication pour plusieurs institutions muséales (2)
Entente avec le *Bulletin d'Aylmer* pour la présence des journalistes aux expositions
Entente avec Radio-Canada pour la couverture médiatique
Entrevues avec les médias

Étude de faisabilité pour une campagne de financement
Étude sur la clientèle
Forfait avec d'autres organismes (5)
Installation d'enseignes (2)
Kiosque d'information touristique local installé dans l'institution muséale
Nécessité d'une traduction en version papier étroitement liée à la version audiovisuelle
Partage des coûts de publicité commune (14)
Participation à la Semaine minière régionale
Participation à Bienvenue Québec
Participation au Salon Tourisme Mauricie
Participation aux activités de la Chambre de commerce locale et régionale (2)
Parrainage ou marrainage de chaque exposition par une personnalité
Production d'un dépliant 8 ½ x 11 haut en couleur (6) bilingue (2)
Projet passeport avec Parcs Canada
Promotion des autres institutions muséales de la région
Promotion pour attirer les services de garde pendant l'été
Promotion auprès des personnes aînées
Promotion commune avec les ATR et les kiosques d'information touristiques locaux (4)
Publication d'articles dans les journaux régionaux
Publicité et contacts poursuivis avec le kiosque d'information touristique (3)
Rapport qualitatif des guides vendeurs sur l'appréciation des produits par la clientèle
Réalisation d'un circuit thématique pour la saison estivale (2)
Récipiendaire du prix Gal-art
Récipiendaire de deux prix d'excellence : un national et un régional
Relations publiques pour la campagne de financement (2)
Reportage photo pour la publication d'un article dans la revue de l'Oratoire Saint-Joseph
Répertoire complet de tous les journalistes culturels de la région
Sensibilisation du milieu scolaire (7)
Visites guidées en espagnol

Publications :

Brochure *Les trois maisons historiques* (Beaulne–Colby-Curtis–Uplands)
Brochure sur l'histoire de la Maison des Jésuites de Sillery
Carte du circuit pédestre
Cartons d'invitation imprimés recto verso
Catalogue d'exposition *Une mine de bons joueurs*
Catalogue de l'exposition *Voici l'homme*
Catalogue des expositions (3)
Catalogues publiés avec la collaboration de Cahiers métier d'art (2)
Catalogue *Splendeurs du quotidien : Vêtements et accessoires chinois des 19e et 20e siècles*
Manuel à l'usage des bénévoles
Miniguide des collections

Mise en place d'une politique d'archivage des catalogues d'exposition
Production de dossier d'artistes (2)
Production d'un livre d'artiste d'Ève K. Tremblay en collaboration avec le CEAAC
Publication d'un article sur l'exposition de Bruno Santerre dans la revue d'art *ETC* Montréal
Publication d'un article sur l'exposition d'Ève K. Tremblay dans la revue *Vie des arts*
Publication d'un article sur l'exposition de Bertrand Carrière dans la revue d'art *ETC* et dans le journal *Le Devoir*
Publication d'un article sur l'exposition de Renée Lavaillante dans la revue d'art *ETC*
Publication d'un essai à partir du travail d'une stagiaire
Publication sur la gravure contemporaine lors d'un colloque
Réflexion sur l'étalage et la disposition des ouvrages au Centre de documentation

Internet :

60 pages mises à jour sur le site bilingue
Ajout de liens Internet avec d'autres organismes culturels
Ajout de liens Internet avec les autres attraits touristiques et vice versa
Ajout du bilinguisme au site Web
Ajout d'un calendrier culturel sur le site Web (2)
Ajout d'un dépliant sur le site Web
Ballado-diffusion des entrevues avec des artistes lors de la visite d'une exposition
Développement et adaptation des outils Web pour accéder aux collections
Développement d'un nouveau calendrier d'activités saisonnières par courriel
Élaboration d'un site Web (8)
Élaboration d'un site Web partagé avec un organisme culturel
Inscription de l'institution muséale au site Web Québec Maritime
Mesure du degré d'achalandage des sites Internet (7)
Mise à jour mensuelle du site (4)
Mise en ligne d'une exposition virtuelle
Participation au Musée virtuel du Canada
Refonte du site Web (2)

Exposition

296 résultats = 15/15 régions = Saguenay–Lac-Saint-Jean (44), Bas-Saint-Laurent (40) et Mauricie (34)

Politique d'exposition (1)
Politique de programmation (1)
Politique de versement des cachets aux artistes (1)
Recherche d'expositions offertes par les musées (1)

Programmation :
Exposition itinérante à caractère scientifique à intégrer annuellement
Présence d'artistes locaux et régionaux
Production de 60 sculptures par des jeunes intégrées à l'exposition d'une artiste
Expositions conjointes (51)
Exposition des finissantes et finissants en photo
Expositions produites (144)
Expositions hors des murs (3)
Expositions virtuelles mises en ligne (2)
Expositions en circulation (20)
Expositions temporaires accueillies (27)
Expositions des artéfacts de la collection du musée (2)
Expositions concours (2)

Aménagement :

Une salle permanente d'exposition (1)
Concept d'une exposition permanente (3)
Conception d'une exposition temporaire (1)
Modification mineure de l'exposition permanente (4)
Panneaux d'interprétation (4)
Intégration de vitrines d'exposition, panneaux, drapeau et métier à tisser à l'exposition permanente (1)

Gestion des collections (281 résultats pour l'ensemble)

173 résultats = 12/15 régions = Saguenay–Lac-Saint-Jean (35) et Montréal (30)

Inventaire

24 institutions muséales ont travaillé à l'inventaire de leurs collections (mise à jour des données, description des objets, œuvres, artéfacts, documents archivistiques, fonds photographiques, enregistrements sonores et bâtiments).

Numérisation

18 institutions muséales ont procédé à la numérisation des pièces de leurs collections (documents photographiques, artéfacts, images pieuses, sculptures, peintures, acquisitions récentes, journaux, œuvres d'art, objets).

Informatisation

Huit institutions muséales ont procédé à la mise en ligne sur le Web, totalement ou partiellement, de leur collection. Plusieurs fiches ont été versées dans les sites du RCIP et d'Info-Muse.

Préservation

57 résultats = 12/15 régions = Estrie (14) et Bas-Saint-Laurent (11)

Les travaux suivants ont été réalisés pour assurer la préservation : un meilleur classement des pièces dans la réserve, une salle lambrissée en cèdre pour les textiles fragiles, un rangement de papier ligneux dans des classeurs selon les normes de préservation, la pose d'un filtre anti-UV dans les fenêtres d'un bâtiment classé, une collection entièrement réemballée selon les recommandations transmises par le CCQ et entreposée dans une chambre forte respectant les conditions exigées par le CCQ, une amélioration des conditions des artéfacts exposés de l'exposition permanente, une réserve aménagée, 796 vêtements et objets textiles chinois et 8 vêtements d'origine marocaine préservés, la mise à jour de l'unité de climatisation d'une aile de l'édifice, le respect des recommandations pour éviter l'humidité, des placards fonctionnels et sécuritaires et la peinture des galeries.

Un projet de réserve régionale des collections d'institutions muséales réunit l'entreprise privée, la municipalité, un centre d'archives et une institution muséale. Trois institutions muséales ont travaillé à aménager leur réserve selon les normes reconnues. Deux institutions muséales se sont dotées d'un « carnet de santé » de leurs bâtiments.

Restauration

27 résultats = 7/15 régions = Chaudière-Appalaches (12) et Abitibi-Témiscamingue (9)

Les éléments suivants ont été restaurés : un bateau, un canot, un chaudron, un wagon de train, un tramway, des bandes sonores, une toiture et un plancher à l'étage ainsi que 11 bâtiments d'un site.

Deux institutions muséales ont procédé à l'inventaire, à la priorisation, à l'évaluation des coûts et à la recherche du meilleur rapport qualité/prix pour la restauration d'objets, d'œuvres et d'artéfacts de leur collection.

Deux institutions muséales ont demandé de l'expertise et des références professionnelles au Centre de conservation du Québec. Trois institutions muséales ont demandé du soutien financier au programme Espaces culturels Canada à Patrimoine canadien, à une municipalité et au MCCCF (Aide aux immobilisations).

Une institution muséale déclare que les travaux de restauration effectués lui ont permis d'acquérir une connaissance plus approfondie de ses bâtiments classés.

Acquisition

21 résultats = 10/15 régions = Montréal (4) et Centre-du-Québec (3)

La conception, la rédaction et la mise en œuvre d'une politique d'acquisition pour cinq institutions muséales afin de mieux justifier les décisions par rapport à l'ensemble de la collection.

Huit institutions muséales ont reçu des donations d'objets, d'œuvres photographiques, d'artéfacts, de pièces anciennes, de chansons et mélodies traditionnelles, etc.

Une institution a signé 22 contrats de dons.

Aliénation

3 résultats = 3/15 = Estrie, Centre-du-Québec et Chaudière-Appalaches

La conception et la rédaction d'une politique d'aliénation et d'acquisition
Le refus d'accueillir une collection d'artéfacts, puisque les conditions de conservation de l'institution muséale ne sont pas adéquates

ACTION CULTURELLE

220 résultats = 15/15 régions = Estrie (33), Montérégie (32) et Capitale-Nationale (22)

107 activités culturelles (pas exhaustif) :

Activité de télégraphie (1)
Accessibilité gratuite aux familles démunies lors de l'exposition *Une histoire de solidarité* (1)
Animation camps de jour (3)
Ateliers (18)
Atelier animé par un artiste (1)
Ateliers liés à l'apprentissage des métiers traditionnels (forge, menuiserie-ébénisterie et sculpture sur bois)
Atelier pour enfants avec la participation d'un artiste (1)
Balade en tramway, en train, en locomotive à vapeur, trains miniatures
Camps géologiques
Captation d'émission culturelle (1)
Circuit pédestre patrimonial

Colloque (2)
Concours d'écriture (1)
Concours *Deviens critique d'art textile*
Conférences (20)
Cours (18)
Cours d'histoire de l'art (8)
Dimanches champêtres des Chapais (4)
Dimanche musée en famille (familles démunies)
Escapades en train *Express du Musée*
Espace vidéo
Expo-cadeau
Festival de l'Oie des Neiges
Fêtes de la Nouvelle-France
Fête de Saint-Laurent
Fête des Chants de marins
Fête des Semailles
Fête du Printemps
Fêtes du 400e de la ville de Québec
Fêtes populaires
Halloween
Hommage à François de Laval
Journée des Dentellières et Brodeuses
Journée familiale du Chemin de fer Canadien Pacifique
Journées Portes ouvertes (6)
La Grande Fête de la Côte-de-Beaupré
Lancement de revue (1)
L'animation de Noël (1)
Lectures publiques (3)
L'été indien
L'heure du thé
Marché d'automne (1)
Messe commémorative
Mois de l'archéologie (1)
Murale collective réalisée par des enfants (1)
Par ici la visite
Participation à la foire gourmande (1)
Participation au symposium de Loango au Burkina Faso
Pique-niques (2)
Projet Forum Jeunesse
Récitals de poésie
Récitals et concerts (24)
Rencontres-causeries avec des artistes (3)
Représentations et animations théâtrales (14)
Rencontres d'étudiantes et d'étudiants avec un artiste (18)

Sculpture en direct
Semaine de la sécurité ferroviaire, Opération Gare aux trains
Sentier Art3
Service de célébration des fêtes d'enfants (1)
Sessions de cours en ateliers avec enfants (4)
Soirées de projection de courts métrages (3) films (5), téléthéâtres (8), vidéos (1)
Souper de Noël des membres du conseil d'administration
Stage de formation en taille de pierre
Tea & Talk
Une fin de semaine dédiée aux pommes (1)
Un sentier de 25 sculptures
Vernissages
Visites commentées
Visites d'autres institutions muséales
Visite d'un jardin d'antan (1)
Voyages culturels (6)
5 à 7 pour les bénévoles

Journées de la culture :
Atelier sur la culture du lin (1)
Concerts des jeunes de l'École de musique (1)
Histoire du théâtre
Une heure/Une œuvre

ÉDUCATION

110 résultats = 14/15 régions = Saguenay–Lac-Saint-Jean (23) et Montréal (20)

Production (35) et révision (2) de trousses pédagogiques = fiches éducatives, cahiers et documents pour le niveau primaire et secondaire et les familles.
Trente-huit programmes pédagogiques proposés par une institution muséale.
Mise en place d'un programme de visites scolaires basé sur les objectifs du programme de formation de l'École québécoise du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport.
Réalisation d'un projet-pilote d'une carte « membre privilège école ».
Production de deux guides de sorties éducatives, l'un regroupant 10 organismes dans une région et l'autre étant composé de 11 attraits.
Production d'un rallye éducatif pour les groupes scolaires et les camps de jour des terrains de jeux.
Développement d'une approche interactive et conceptuelle plutôt que didactique afin de faciliter l'assimilation des notions et leurs applications dans la vie de tous les jours.
Circulation des trousses pédagogiques dans 37 classes de niveau primaire.

Fréquentation :

811 groupes scolaires
45 201 élèves joints
Camps de relâche (2)
Accueil de 20 classes de chacun des 3 niveaux du primaire
16 visites guidées pour 4 groupes de la maternelle – 94 élèves
49 activités éducatives et ateliers
12 écoles primaires
4 écoles secondaires
19 écoles d'une commission scolaire
1 cégep

Formation :

10 guides interprètes embauchés et formés
3 formations données aux guides sur les activités éducatives

Collaboration (16) :

CLD (2), C.S. (3), Groupe d'alphabétisation, groupe de femmes, cégep (2), Centre muséographique du Musée de la civilisation, Séminaire de Québec, SDERT, Musée Shaputuan, municipalité (1), Centre commercial (1), les Amis du musée (1), usine (1),

RECHERCHE

66 résultats = 11/15 régions = Saguenay–Lac-Saint-Jean (23) et Montréal (17)

Huit stagiaires ont produit des recherches dans le cadre de leurs études de maîtrise ou de doctorat concernant les collections des trois institutions muséales concernées. Quarante-sept étudiantes et étudiants ont contribué à enrichir le contenu des prochaines expositions avec la collaboration des conservatrices et conservateurs d'une institution muséale.

Sept institutions muséales ont entrepris des recherches thématiques pour la production de leurs expositions temporaires et permanentes ou la mise en valeur de leurs bâtiments.

Des recherches historiques ont été entreprises par quatre institutions muséales dont notamment à l'occasion d'un 35e anniversaire et la production de pages Web.

Trois institutions muséales ont procédé à la collecte d'information sur le terrain auprès de personnes aînées de leur communauté pour documenter les objets de leurs collections.

Deux institutions muséales ont ouvert leur réserve aux chercheuses et chercheurs amateurs et professionnels qui désirent observer et étudier des pièces de leurs collections. Une institution muséale a répondu aux demandes de 46 chercheuses et chercheurs *in situ* et à 99 demandes par Internet.

Une institution muséale a prêté des objets de sa collection à des universités pour des projets de recherche.

Une institution muséale a accordé son quota global de prix et de bourses de recherche aux étudiantes et étudiants de maîtrise, de doctorat et de postdoctorat dans le but d'attirer les personnes qui peuvent démontrer la nécessité d'utiliser les objets de la bibliothèque et de la collection pendant une brève période.

Une institution muséale a accueilli en résidence un professeur afin qu'il documente une partie de sa collection d'instruments scientifiques. Une autre institution muséale s'est associée à des scientifiques pour étayer une présentation multimédia.

Une institution muséale a réalisé une étude de marché pour l'ajout de sculptures à sa collection.

Une étude sur le rôle des arts visuels a été produite grâce à l'obtention d'une subvention municipale.

ANNEXE B : La composition des six groupes de discussion

Groupe 1
14 janvier 2009, Québec

Des gestionnaires des directions régionales du MCCCF

Groupe 2
21 janvier 2009, Québec

Les responsables de la gestion du programme dans les directions régionales et la Direction du patrimoine et de la muséologie du MCCCF

Groupe 3
4 février 2009, Québec

Les responsables des réseaux régionaux d'institutions muséales

Groupe 4
10 février 2009, Québec

Des représentants d'institutions muséales reconnues non soutenues pour leur fonctionnement

Groupe 5
24 février 2009, Montréal

Des membres des comités d'évaluation nationale

Groupe 6
27 février 2009, Québec

Les membres du conseil d'administration et le directeur de la Société des musées québécois

De plus, quatre institutions muséales non reconnues ont répondu par écrit aux questions du guide utilisé au moment de la tenue des groupes de discussion. Ces institutions muséales sont situées dans les régions de la Capitale-Nationale, de la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine, de la Montérégie et du Centre-du-Québec.

Bibliographie

ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC, Éditeur officiel du Québec, *Loi sur le ministère de la Culture et des Communications*, L.R.Q., chapitre M-17.1, en ligne http://www.canlii.org/fr/qc/legis/lois/lrq-c-m-17.1/derniere/lrq-c-m-17.1.html (Consulté le 5 octobre 2009).

ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC, Éditeur officiel du Québec, *Loi sur le développement durable*, Projet de loi n° 118, (2006, chapitre 3) en ligne http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=5&file=2006C3F.PDF (Consulté le 5 octobre 2009).

BOURNIVAL, Marie-Thérèse, *Des avancées remarquables, Avancées remarquables du réseau muséal du Québec en dépit de difficultés récurrentes et d'un contexte déstabilisant*, Rapport de la présidence, Comité d'évaluation nationale des institutions muséales reconnues, soutenues ou non soutenues au fonctionnement par le ministère de la Culture et des Communications du Québec, Rapport remis au ministère de la Culture et des Communications du Québec, Québec, janvier 2004, 46 p.

DUBÉ, Richard, *La reconnaissance des institutions muséales, Pour un réseau diversifié et dynamisé*, Rapport de la présidence remis au ministère de la Culture et des Communications, Comité d'évaluation, Québec, avril 2003, 33 p. + annexes.

GOUVERNEMENT DU CANADA**,** Qu'est-ce qu'un modèle logique?, Secrétariat du Conseil du trésor du Canada en ligne http://www.tbssct.gc.ca/eval/tools_outils/RBM_GAR_cour/Bas/module_02/module_0201_f.asp (Consulté le 5 octobre 2009).

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, *Statistiques principales de la culture et des communications au Québec*, Observatoire de la culture et des communications du Québec, Édition 2009, Québec, 123 pages.

LUCKERHOFF, Jason, *Vers une compréhension des déterminants de la fréquentation des musées d'art*, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval dans le cadre du programme de maîtrise en communication publique pour l'obtention du grade de maître ès arts (M.A.), Département d'information et de communication, Faculté des lettres, Université Laval, Québec, 2006, 101 pages.

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS, *Le réseau muséal québécois, énoncé d'orientations, S'ouvrir sur le monde*, Québec, juin 1994, 89 pages.

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS**,** *Les institutions muséales : Musées et centres d'exposition subventionnés, 1993-1994 à 1995-1996*, Rapport statistique, Québec, avril 1997, 59 pages.

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS**,** *Musées et centres d'exposition subventionnés en 1996-1997*, Rapport statistique, Québec, septembre 1998, 63 pages.

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS, *Politique muséale, Vivre autrement… la ligne du temps*, Québec, mai 2000, 66 pages.

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS ET SOCIÉTÉ DES MUSÉES QUÉBÉCOIS, *Rapport du comité sur le financement des institutions muséales*, Québec, 2 juillet 2002, 27 pages.

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS, *Rapport sur le financement des institutions muséales et de la Cinémathèque*, Document de réflexion, 27 novembre 2002, 74 pages.

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS ET SOCIÉTÉ DES MUSÉES QUÉBÉCOIS, *Le financement des institutions muséales*, Rapport du comité conjoint, Québec, 6 juin 2003, 33 pages.

MINISTÈRE DE LA CULTURE, DES COMMUNICATIONS ET DE LA CONDITION FÉMININE, *Programme d'aide au fonctionnement pour les institutions muséales reconnues, Plan d'action et rapport de reddition de comptes (triennal)*, Annexe 1, Québec, 2007, 16 pages.

MINISTÈRE DE LA CULTURE, DES COMMUNICATIONS ET DE LA CONDITION FÉMININE, *Programme d'aide au fonctionnement pour les institutions muséales reconnues, Plan d'action annuel 2007-2008*, Annexe 1, Québec, 2007, 16 pages.

MINISTÈRE DE LA CULTURE, DES COMMUNICATIONS ET DE LA CONDITION FÉMININE, *Plan stratégique 2008-2011*, Québec, juin 2008, 23 pages.

MINISTÈRE DE LA CULTURE, DES COMMUNICATIONS ET DE LA CONDITION FÉMININE, *Évaluation du Programme d'aide au fonctionnement pour les institutions muséales*, bulletin d'information pour les agents régionaux, Montréal, 2 octobre 2007, 4 pages.

MINISTÈRE DE LA CULTURE, DES COMMUNICATIONS ET DE LA CONDITION FÉMININE, *Programmes et services pour les institutions muséales reconnues*, dans [http://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=1313&type=98] (Consulté le 29 février 2008).

MINISTÈRE DE LA CULTURE, DES COMMUNICATIONS ET DE LA CONDITION FÉMININE, *Implications du ministère en muséologie*, notes rédigées par Jacqueline Caron, Denis Chartrand et Hélène Michaud de la Direction du patrimoine et de la muséologie, Québec, 29 mars 2008, 9 pages.

MINISTÈRE DE LA CULTURE, DES COMMUNICATIONS ET DE LA CONDITION FÉMININE, *Entente triennale 2004-2007, Développement et commercialisation de l'offre touristique des musées québécois, Bilan du projet-pilote*, rédigé par Myriam Côté, de la Direction de la recherche et de l'évaluation des programmes, Québec, juin 2008, 40 pages.

MINISTÈRE DE LA CULTURE, DES COMMUNICATIONS ET DE LA CONDITION FÉMININE, *Notre culture, au cœur du développement durable, Plan d'action de développement durable 2009-2013*, Québec, 2009, 34 pages.

MONTPETIT, Raymond**,** *Entre objets et communautés, Les musées et les centres d'exposition accrédités au Québec : un réseau dynamique et fragile*, Rapport de la présidence remis au ministère de la Culture et des Communications, Comité d'évaluation des institutions muséales accréditées du Québec, Québec, octobre 1995, 40 pages.

MONTPETIT, Raymond, *Les musées : générateurs d'un patrimoine pour aujourd'hui*, Quelques réflexions sur les musées dans nos sociétés postmodernes, pour le ministère de la Culture et des Communications, Direction des politiques culturelles et des programmes, Québec, mai 2000, 49 pages.

MONTPETIT, Raymond, *Passion, professionnalisme et précarité, Conserver, interpréter et mettre les patrimoines au service des communautés, grâce au réseau muséal subventionné du Québec*, Rapport de la présidence remis au ministère de la Culture et des Communications du Québec, comité d'évaluation nationale des institutions muséales subventionnées au fonctionnement par le ministère de la Culture et des Communications du Québec, Québec, août 2000, 38 pages.

OBSERVATOIRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC, *Système de classification des activités de la culture et des communications du Québec 2004*, Institut de la statistique du Québec, Québec, novembre 2003, 141 pages.

OBSERVATOIRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC, *État des lieux du patrimoine des institutions muséales et des archives, cahier 1, Premier regard*, Institut de la statistique du Québec, Québec, décembre 2006, 70 pages.

OBSERVATOIRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC, *État des lieux du patrimoine des institutions muséales et des archives, cahier 3, Les institutions muséales du Québec, redécouverte d'une réalité complexe*, Institut de la statistique du Québec, Québec, mai 2007, 92 pages.

OBSERVATOIRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC, *La fréquentation des institutions muséales au Québec en 2007*, rédigé par Claude Fortier, chargé de projet, n° 37, mai 2008, 20 pages.

PATRIMOINE CANADIEN, *Évaluation sommative du programme d'aide aux musées et du programme de l'Association des musées canadiens*, Rapport final, Direction des services d'évaluation, Direction générale des examens ministériels, Ottawa, 18 mai 2005, 78 pages.

SOCIÉTÉ DES MUSÉES QUÉBÉCOIS, *L'évaluation des programmes éducatifs des lieux historiques*, Bibliographie commentée, réalisée par le Groupe de recherche sur l'éducation et les musées de l'Université du Québec à Montréal pour Parcs Canada, région du Québec, ministère du Patrimoine canadien, Montréal, 1994, 163 pages.

SOCIÉTÉ DES MUSÉES QUÉBÉCOIS, Bilan de l'enquête sur la gouvernance des institutions muséales, Montréal, non daté, 5 pages.

Culture,
Communications et
Condition féminine
Québec