

**Regards sur les réseaux muséologiques canadiens anglais et étrangers  
Organisation, pratiques et défis**

**Rapport final soumis au Ministère de la Culture et des Communications du Québec**

Dans le cadre des travaux du Groupe de travail sur l'avenir du réseau muséal,  
présidé par monsieur Claude Corbo

**Fernand Harvey Ph.D. (sociologie), consultant**

**Québec  
2 juillet 2013**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Liste des tableaux et des figures</b> .....	5
<b>Liste des sigles</b> .....	6
<b>Introduction</b> .....	7
 <b>Première partie : Le secteur muséal : comment se déploie son fonctionnement</b>	
<b>1. Les réseaux associatifs nationaux et régionaux à caractère corporatif</b> .....	8
1.1 <i>Description sommaire de quelques réseaux muséologiques au Canada</i> .....	8
- L'Association des musées canadiens (AMC).....	8
- L'Ontario Museum Association (OMA), l'Alberta Museums Association (AMA) et l'Association of Nova Scotia Museums Association (ANSMA).....	9
1.2 <i>Le réseau muséologique américain : un aperçu</i> .....	10
- L'American Alliance of Museums (AAM) .....	10
- Les associations du réseau régional .....	11
- La New England Museum Association (NEMA) : une association régionale .....	11
1.3 <i>Le réseau muséologique de l'Europe : quelques exemples</i> .....	12
- Le Network of European Organizations, le NEMO .....	12
- La Museums Association (Grande-Bretagne) .....	12
- L'Association des musées suisses (AMS) .....	13
- L'Association of Swedish Museums.....	13
- La Netherlands Museum Association / Nederlandse Museumvereniging.....	14
<b>2. Les associations professionnelles</b> .....	14
- L'Association générale des Conservateurs des collections publiques de France (AGCCPF) .....	14
- La Fédération française des Sociétés d'Amis de musées .....	15
- L'Association of Art Museums Directors (AAMD).....	15
- L'Organisation des directeurs des musées d'art du Canada (CAMDO) .....	16
<b>3. Les réseaux muséaux par affinités thématiques</b> .....	16
- Les Comités internationaux de l'ICOM .....	16
- L'Association canadienne des centres de science (ACCS) .....	17
- L'Association internationale des musées d'Histoire (AIMH) .....	18
- Le Botanic Gardens Conservation International (BGCI).....	19

4.	<b>Les réseaux régionaux et urbains</b> .....	20
	- Le Comité international des musées régionaux de l'ICOM .....	20
	- Le French Regional American Museum Exchange (FRAME).....	22
	- Paris Musées – Les Musées de la Ville de Paris .....	24
	- Museums of Boston .....	24
	- La Société des directeurs de musées montréalais.....	24
5.	<b>Considérations d'ensemble des différents réseaux musées</b> .....	25
5.1	<i>Convergences et spécificités des réseaux muséaux</i> .....	25
5.2	<i>Essai de typologie des musées</i> .....	26
6.	<b>Statut des musées et reconnaissance institutionnelle par l'ICOM et par différents États</b> .....	30
7.	<b>Collaboration, partenariat et nouveaux modèles</b> .....	32
7.1	<i>Crise des musées et effet-impact sur la collaboration et les partenariats</i> .....	32
7.2	<i>Les rapports avec l'État</i> .....	33
7.3	<i>Les rapports avec le milieu : tourisme et développement régional</i> .....	33
	- L'exemple du Maine .....	33
	- Une comparaison avec la France : le réseau des musées régionaux .....	34
7.4	<i>Vers une nouvelle approche du bénévolat ?</i> .....	35
 <b>Deuxième partie : Appui au secteur muséal : les moyens mis en œuvre</b>		
8.	<b>Modèles de financement</b> .....	39
8.1	<i>Soutien traditionnel de l'État et nouveaux modèles impliquant le milieu local</i> .....	39
	- L'exemple du financement des musées en Ontario.....	39
8.2	<i>Mécénat privé et philanthropie</i> .....	41
	- Les fondations.....	43
	- La globalisation des marchés culturels .....	43
	- L'organisme canadien Business for the Arts.....	44

8.3	<i>Les musées régionaux et le développement durable</i>	45
9.	<b>Éléments pertinents comme source d'inspiration pour le Québec</b>	46
9.1	<i>Réseaux, performance et ressources humaines</i>	47
9.2	<i>Collaboration et partenariat</i>	48
9.3	<i>Partage des responsabilités et modalités de financement</i>	48
<b>Annexes</b>		
	Annexe 1 : Mandat et calendrier	50
	Annexe 2 : Définition du musée selon l'ICOM et code de déontologie	51
	Annexe 3 : Revenus comparés du Royal Ontario Museum et du Musée des Beaux-arts de l'Ontario, 2011-2012	52
	<b>Bibliographie</b>	53
	<b>Sites Internet</b>	55

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Les comités internationaux des musées de l'ICOM par affinités thématiques.....	17
Tableau 2 : Musées membres du Comité international des musées régionaux de l'ICOM .....	21
Tableau 3 : Musées français et nord-américains membres du FRAME .....	23
Tableau 4 : Essai de typologie des musées.....	28
Tableau 5 : Nombre de bénévoles par types d'organismes sans but lucratif, Canada 2010 .....	37

## Liste des figures

Figure 1 : Heures de bénévolat par type d'organismes sans but lucratif, 2010 (Canada)..	38
Figure 2 : Sources de revenus des musées communautaires de l'Ontario en 2004.....	41
Figure 3 : Revenus des musées et galeries d'art de l'enquête du Business for the Arts, 2009-2010.....	45

## Liste des sigles

AAMD : Association of Art Museum Directors  
AIMH / IAMH : Association internationale des musées d'histoire  
AAM : American Alliance of Museums  
AAMV : American Association in Museum Volunteers  
AASLH : American Association for State & Local History  
ACCS : Association canadiennes des centres de sciences  
AGCCPF : Association générale des Conservateurs des collections publiques de France  
AMA : Alberta Museums Association  
AMC / CMA : Association des Musées canadiens  
AMM : Association of Middle West Museums (USA)  
AMS : Association des musées suisses  
ANSC : Association of Nova Scotia Museums  
BFTA : Business for the Arts  
BGCI : Botanic Gardens International  
CANDO : Association des musées d'art du Canada  
FRAME : French Regional American Museum Exchange  
ICOM : Conseil international des musées  
ICM-Regional : International Committee for Regional Museums (de l'ICOM)  
MAAM : Mid-Atlantic Association of Museums (USA)  
MMC : Museum Management Committee (de l'AAM)  
MOCCA : Museum of Contemporary Canadian Art  
MPMA : Mountain Plains Museums Association (USA)  
NEMA : New England Museums Association (USA)  
NEMO : Network of European Organizations  
OMA : Ontario Museums Association  
PHO : Provincial Heritage Organization (Nouvelle-Écosse)  
PRAM : P.R. and Marketing Committee (de l'AAM)  
ROM : Royal Ontario Museum  
SMAC : Small Museum Administrator's Committee (de l'AAM)  
SMQ : Société des musées québécois  
WMA : Western Museums Association (USA)

## Introduction

Cette recherche présente un aperçu de la structure, de l'organisation et des pratiques dans différents réseaux muséaux canadiens et étrangers dans le but de fournir des avenues de réflexion pour le Groupe de travail sur l'avenir du réseau muséal québécois mis sur pied par le ministre de la Culture et des Communications, monsieur Maka Kotto en mai 2013.

Le présent mandat consistait à répondre à deux questions : 1- Comment se déploient les institutions muséales dans divers pays, provinces ou régions à l'extérieur du Québec? 2- Quels sont les moyens déployés par les autorités gouvernementales pour appuyer le secteur? Ces deux questions impliquaient l'examen des statuts accordés aux institutions muséales en fonction de certains critères spécifiques, de même que les modes de collaboration, de partenariat et de regroupement observés.

Dans une première partie axée sur le déploiement des réseaux, trois aires géographiques ont été sélectionnées : des provinces canadiennes (Ontario, Alberta, Nouvelle-Écosse), des États américains, plus particulièrement le réseau de la Nouvelle-Angleterre et, enfin, des pays d'Europe, tels la France, la Grande-Bretagne, la Suède, les Pays Bas et la Suisse. À ces réseaux de défense des intérêts des musées membres qu'on pourrait qualifier de réseaux corporatifs, se sont ajoutés trois autres types de réseaux : ceux à caractère professionnels, ainsi que les réseaux par affinités thématiques et les réseaux régionaux et urbains. On verra comment se définit la mission de ces différents réseaux, quel est le statut de leurs membres et comment s'articulent leurs stratégies d'action et de représentation. Cette première partie est complétée par la question de la reconnaissance institutionnelle des musées par diverses instances étatiques ou associatives, ainsi que par les modes de collaboration et de partenariat. De plus, on tentera d'esquisser une typologie des musées à la lumière des différents réseaux présentés.

La seconde partie aborde les moyens mis en œuvre pour appuyer le secteur muséal, particulièrement en ce qui concerne les modèles de financement qui s'appuient sur l'État, le secteur privé ou une combinaison de ces deux modèles. De ce tour d'horizon général, on pourra dégager quelques pistes de réflexion pouvant être utiles au réseau muséologique québécois.

La méthodologie utilisée pour cette recherche s'appuie, pour l'essentiel, sur une analyse documentaire puisée à deux sources principales, soit les divers sites Web des associations retenues et diverses études et réflexions critiques publiées sous forme d'ouvrages, d'articles ou de divers textes en ligne, ainsi qu'avec plusieurs spécialistes du domaine qu'il faut ici remercier. Il s'agit d'une analyse qualitative et exploratoire basée sur les deux axes élaborés dans le plan de travail, soit le «comment» et les «moyens».

## **Première partie : Le secteur muséal : comment se déploie son fonctionnement**

### **1. Les réseaux associatifs nationaux et régionaux à caractère corporatif**

Qu'elles soient canadiennes, américaines ou européennes, les institutions muséales, de façon générale, ont toutes développé des stratégies et des modus operandi qui paraissent au départ diversifiés, mais qui au fond visent la réalisation de mêmes objectifs. Dans la description qui suit - laquelle ne prétend pas être exhaustive - on tracera afin d'en faire la démonstration, un portrait de réseaux muséologiques qui montre comment ils se déploient, quels appuis, offres de services et partenaires y participent.

#### ***1.1 Description sommaire de quelques réseaux muséologiques au Canada***

Le premier exemple présenté ci-après illustre bien la notion de musée, telle que définie par l'ICOM; elle s'élargit à un ensemble d'institutions qui ont en commun le regroupement, la conservation, l'étude, la présentation et mise en valeur de collections au contenu varié.

##### ***L'Association des musées canadiens / Canadian Museums Association***

L'AMC, une association pancanadienne, compte environ de 2 000 membres, incluant les musées à but non lucratif, les grandes galeries métropolitaines, les galeries d'art, ainsi que les petits musées communautaires et centres d'artistes. S'ajoutent au membership, les centres d'archives, les centres scientifiques, de botanique, zoologiques, halieutiques, etc. Il s'agit là de contenus multiples et variés dont le dénominateur commun est le rassemblement et la constitution de collections ayant un intérêt culturel, éducatif et de délectation au service de la population.

L'Association compte, à titre de partenaires, les associations muséales provinciales, les organisations canadiennes, telles la Fédération canadienne des Amis des musées, l'ICOM Canada, Patrimoine canadien et divers partenaires d'affaires, notamment de grandes compagnies d'assurances.

Ses objectifs ont été réitérés dans son plus récent Plan Stratégique. En plus de la pertinence et la viabilité de l'association, ils visent la défense et la promotion du secteur

muséal en façonnant des politiques publiques par diverses mesures ainsi qu'en formant des alliances, tant nationales qu'internationales. (AMC, Plan stratégique 2009-2012 p. 7-13).

Outre l'AMC, on retrouve au Canada plusieurs associations au niveau des provinces. Les trois regroupements suivants ont été retenus du fait qu'ils illustrent le déploiement muséal sur le territoire canadien et qu'ils correspondent géographiquement au centre, à l'ouest et à l'est du pays.

***Ontario Museum Association (OMA), Alberta Museum Association (AMA) et Association of Nova Scotia Museums (ANSM)***

Il existe dans ces associations provinciales deux types de membres : les individus et les institutions muséales. Les individus membres peuvent être muséologues, travailleurs culturels, supporteurs ou étudiants. Les membres institutionnels, de leur côté, regroupent généralement des musées dont le statut est reconnu sous une forme ou sous une autre, selon les provinces. Enfin, dans le cas de l'Ontario, s'ajoute la catégorie de «membre commercial»; elle s'adresse aux consultants en muséologie et aux entreprises privées gravitant dans la sphère des musées. On retrouve sensiblement le même genre de services offerts aux membres de ces associations soit : un congrès annuel pour les muséologues de la province, des programmes de formation en muséologie (certificats, etc.), un site web centralisé pour les activités des différents musées membres, un support pour la gestion des collections, l'administration et la programmation, une stratégie de communication pour favoriser le réseautage, les rapports avec les médias et les liens avec le gouvernement provincial. En Ontario, tous les musées ontariens membres de l'Ontario Museum Association.

En ce qui concerne les organismes subventionnaires, en Ontario le budget d'opération des musées est subventionné par le Provincial Heritage Organization Grant (PHO) du ministère du Tourisme de la Culture et des Loisirs, ainsi que par le Museum & Technology Fund (Ontario Digital Heritage) créé en 2009 par le gouvernement. En Alberta, le financement public des musées et de l'Alberta Museum Association provient de l'Alberta Historical Resources Foundation, rattachée au ministère de la Culture et alimentée par de l'argent généré par l'Alberta Lottery. Dans le cas de l'Association of Nova Scotia Museums, le financement de base provient du ministère des Communautés, de la Culture et du Patrimoine.

Ces trois associations ont des objectifs similaires soit : faire valoir l'importance et la pertinence des musées au sein de la société et développer la capacité organisationnelle des musées, incluant l'aspect financier. Elles visent également à encourager la

professionnalisation et le perfectionnement du personnel des musées; à promouvoir le réseautage au sein du membership, puis à agir comme groupe de pression auprès des pouvoirs publics.

Ces exemples étant apportés, il importe enfin de souligner la participation du gouvernement fédéral au financement des musées à travers le pays par l'intermédiaire du ministère du Patrimoine canadien, notamment par le Programme d'aide aux musées, le Fonds interactif du Canada (soutien à la création de contenu culturel canadien numérique et interactif) et le Réseau canadien l'information sur le patrimoine (réseautage numérique des musées canadiens).

### ***1.2 Le réseau muséologique américain : un aperçu***

Le réseau muséologique américain est assez complexe. Son déploiement se fait à différents niveaux national, régional et également au sein d'associations muséologiques à l'intérieur même des régions. Les quelques exemples qui suivent décrivent l'emboîtement de ces niveaux dans lesquels s'inscrivent les états.

#### ***L'American Alliance of Museums***

Tout d'abord, au réseau national, on retrouve L'American Alliance of Museums (AAM) (auparavant l'American Association of Museums). Elle compte 21,000 membres (musées, individus et compagnies) et a pour objectif de développer des standards de qualité, d'offrir des ressources et des perspectives de carrière et mettre en valeur la croissance des musées.

Elle a une structure appelée l'AAM Standing Professional Committees composée de 24 comités professionnels permanents parmi lesquels on peut citer, en raison des activités qui s'y rattachent, le P.R. and Marketing Committee (PRAM); le Development and Membership Committee (DAM); le Museum Management Committee (MMC); le Small Museum Administrator's Committee (SMAC); l'American Association for Museum Volunteers (AAMV); l'American Association for State & Local History (AASLH). Au niveau national toujours, il existe aussi un comité de pairs l'AAM Accreditation Committee; il possède la pleine autonomie pour accréditer un musée qui vient y poser sa candidature. Il est formé de sept muséologues professionnels provenant de différents musées américains.

### *Les associations du réseau régional*

Le réseau régional se décline en six associations : l'Association of Midwest Museums (AMM); la Mid-Atlantic Association Of Museums (MAAM) la Mountain Plains Museums Association (MPMA) la Southeastern Museums Conference (SEMC); la Western Museums Association (WMA); la New England Museums Association (NEMA). Elles ont toutes un membership réparti entre individus, institutions et membres corporatifs ou « affaires ». Elles chapeautent plusieurs états et forment le Council of Regions. Ce réseau se réunit deux fois l'an pour conseiller l'AAM - soit le réseau national - sur des questions relatives aux musées dans des régions spécifiques. Il fait, en somme, le lien entre le réseau national et les associations muséologiques des états, au nombre de 49, composées tantôt de musées, tantôt de sociétés historiques.

Il semble pertinent d'esquisser maintenant un portrait d'une de ces associations pour mieux en cerner le fonctionnement le membership, les services, les objectifs et les responsabilités. On y retrouve également un bon exemple de la composition du réseautage.

#### *La New England Museum Association (NEMA) : une association régionale*

La NEMA, a été retenue en raison de liens géographiques, historiques et culturels de cette région avec le Québec. Fondée il y a plus de 75 ans, cette association a pour mission de renforcer la place des musées et de leurs membres en Nouvelle-Angleterre par la communication, le développement professionnel et la recherche de l'excellence dans le fonctionnement des musées. Comme dans le cas de l'Ontario, la NEMA distingue trois types de membership : individuel, institutionnel et corporatif (ou commercial). Pour susciter l'adhésion de ce dernier groupe, l'association fait valoir sa capacité à faciliter la transmission de leur message et l'accès à leurs services ou à leurs produits novateurs auprès de l'ensemble du membership. Les services offerts aux membres vont d'un colloque annuel, à des ateliers et programmes de formation, en passant par un bottin en ligne des compagnies et des consultants qui offrent des produits et des services aux musées. De plus, diverses publications, un bulletin de nouvelles sur le web, l'accès à un réseau régional de musées, des certificats de reconnaissance en leadership complètent la gamme de services.

La NEMA regroupe ses membres en 14 groupes d'affinités : les musées d'enfants, les musées et galeries d'art des collèges et des universités, les conservateurs, les programmes d'éducation, les expositions, la gestion des sites historiques, la gestion des ressources humaines et du bénévolat, les muséologues indépendants, les centres de documentation

et les archives, le membership, le développement, les relations publiques et le marketing, les jeunes professionnels.

Quant au réseautage, il joue un rôle important pour la NEMA. Il se fait en lien avec les organismes culturels publics des six États de la Nouvelle-Angleterre : Maine, Connecticut, Massachusetts, New Hampshire, Rhode Island, Vermont. Parmi ces organismes, on trouve les agences d'État (Connecticut Commission on Culture and Tourism), des fondations (trusts), des conseils des arts (Maine Arts Commission, New Hampshire Citizens for the Arts, Vermont State Arts Council). Le réseautage de la NEMA s'étend aussi à l'échelle nationale et inclut trois organismes situés à Washington : l'Americans for the Arts, le State Arts Action Network et l'American Alliance of Museums. Par ailleurs, il n'a pas été possible de déterminer si tous les grands musées urbains de la Nouvelle-Angleterre sont membres du NEMA.

### ***1.3 Le réseau muséologique de l'Europe : quelques exemples***

Les pays qui sont retenus composent l'aire géographique de l'Europe de l'Ouest et ont en commun un héritage culturel et un niveau de développement socio-économique analogue. Il s'agit, en somme, de modèles culturels et muséologiques comparables.

#### ***Le Network of European Organizations, le NEMO***

Soulignons d'abord, pour l'Europe, le Network of European Organizations, le NEMO. Il est constitué de 32 organisations muséales nationales (ou structures équivalentes) parmi les États membres de l'Union Européenne. Chaque pays délègue deux représentants au sein du réseau. Dans certains pays, ce sont les associations nationales qui délèguent leurs représentants ce qui est le cas pour la Grande-Bretagne, l'Irlande, les pays scandinaves, les Pays-Bas, l'Allemagne), alors que dans des pays, tels la France, la Grèce, le Portugal et l'Espagne, les délégués proviennent plutôt d'instances gouvernementales. Outre ce réseau, les pays ont aussi leurs propres associations dont on a retenu ici quelques cas pour fin d'illustration.

#### ***La Museums Association (Grande-Bretagne)***

Fondée en 1889, la *Museums Association* britannique est le plus ancien réseau muséologique d'Europe. Elle poursuit toujours le même but : accroître la valeur et l'importance des musées au sein de la société. Ses principaux moyens d'intervention comprennent le partage des connaissances, le développement des compétences

professionnelles, la recherche de l'innovation et la formation au leadership. L'Association organise un colloque annuel considéré comme le plus important d'Europe dans le domaine des musées et du patrimoine.

Comme dans le cas des associations américaines, l'association britannique compte trois catégories de membres, soit les institutions (musées, galeries d'art, centres d'archives, organismes en patrimoine), les individus (muséologues, bénévoles, étudiants) et les corporations (consultants et entreprises œuvrant dans le domaine muséal). Le financement de la Museums Association est indépendant du soutien de l'État, puisqu'il est assuré par les trois catégories de son membership. De plus, l'Association peut compter sur le soutien financier d'une fondation pour le développement des collections (The Esmee Fairbairn Collections Fund) ainsi que sur l'aide à la formation professionnelle par l'intermédiaire d'une fiducie (The Trevor Walden Trust). Elle offre aussi des outils destinés aux muséologues pour la levée de fonds, outils rassemblés dans un «Guide pratique» complété d'un site de nouvelles en ligne concernant la levée de fonds dans le secteur muséal de Grande-Bretagne.

Par ailleurs, l'Association gère son propre système d'accréditation des musées par l'intermédiaire d'un *Accreditation Committee*, formé de pairs dans le domaine de la muséologie, comme on a pu le noter également dans le cas des États-Unis.

### ***L'Association des musées suisses (AMS)***

Cette association regroupe plus de 750 institutions qui représentent toute la diversité du paysage muséal suisse face aux autorités et au grand public. Elle promeut les contacts entre les musées tout comme la participation aux débats en regard de la Loi sur l'encouragement de la culture. Elle joue un rôle de coordination au niveau national pour de la Journée internationale des musées, organise des séminaires thématiques et publie le *Guide des musées suisses* ainsi que la revue *Museum*. Elle met en réseau les institutions membres pour le partage de leurs expériences, notamment en matière d'inventaire et de documentation.

### ***L'Association of Swedish Museums***

Cette association regroupe 175 musées membres (aucun membership individuel) regroupés ainsi: musées nationaux, régionaux et locaux, musées industriels et musées privés. Son financement est assuré par la cotisation des membres et par des projets spécifiques soutenus de l'extérieur. En ce qui concerne le financement du gouvernement suédois, son faible apport est ouvertement déploré sur le site web de l'Association. Elle participe à divers réseaux tels, l'European Museum Forum, la Swedish Federation of

Friends of Museums, le Network for Museum Exhibitors. Son objectif vise des actions de promotion et de coordination entre les musées membres.

### ***Netherlands Museum Association / Nederlandse Museumvereniging***

Cette association de 450 membres représente le secteur muséal des Pays-Bas et possède une structure répartie en 9 comités : cultures, collections, musées historiques, maison et châteaux, musées d'art, PR & marketing, relations avec le public, information pour les musées, sécurité et management. En lien avec son objectif qui est d'améliorer sans cesse l'image publique des musées et d'y attirer un plus grand nombre de visiteurs, elle offre des services destinés à contribuer, puis à développer le secteur ce qui inclut la représentation auprès des médias et des actions de mise en valeur des musées sur la scène publique.

Quant au membership, il est réservé aux musées qui se qualifient pour le *Museum Register*. Toutefois, des organisations autres qui jouent un rôle significatif dans le secteur muséal peuvent devenir membres associés. Le portail web de l'Association est le seul site national où tous les musées et leurs expositions peuvent être facilement repérés. Il attire 40,000 à 50,000 visiteurs par mois.

## ***2- Les associations professionnelles***

On entend ici par association professionnelle des regroupements de personnes dont l'expertise vise la conservation, la valorisation, le développement des musées et qui pour la plupart sont directement impliqués dans l'organisation et l'action de ces institutions.

### ***L'Association générale des Conservateurs des collections publiques de France (AGCCPF)***

Fondée en 1922, cette association est composée de 1 000 membres et regroupe des responsables scientifiques et culturels d'institutions patrimoniales, issus soit des fonctions publiques (État, Ville de Paris, Collectivités territoriales), soit du secteur privé animé par l'intérêt public. La majorité des membres est constituée de professionnels des musées bien qu'il s'y trouve aussi du personnel rattaché aux Monuments historiques, aux services d'archives, de bibliothèque, de conservation d'antiquités et d'objets d'art.

L'Association poursuit 3 objectifs précis : établir des liens réguliers et durables entre tous les responsables scientifiques des biens du patrimoine national, contribuer à la conservation et à la mise en valeur des collections et représenter la profession et les fonctions exercées par ses membres auprès des autorités et organismes français et internationaux.

Plusieurs réseaux régionaux sont rattachés à cette association : Poitou-Charentes, Aquitaine, Bourgogne, Franche-Comté, Haute-Normandie, Midi-Pyrénées, Jura, etc. Chacun possède un site web et une carte interactive des musées du territoire et de leurs activités, ce qui arrime leurs objectifs à ceux de l'Association générale (AGCCPF).

### ***La Fédération Française des Sociétés d'Amis de Musées***

Cette Fédération d'Amis de musées n'est pas, en soi, une association professionnelle, mais elle semble être une sorte d'interface de l'Association générale des Conservateurs des collections publiques de France. Elle regroupe 18 associations régionales qui, dans le respect des responsabilités des professionnels des musées et des élus, contribuent à la vie des musées. Elle poursuit des objectifs précis soit la recherche et la fidélisation des publics, la participation à l'éducation des membres et l'enrichissement des collections. Il s'agit donc « d'Amis » qui jouent un rôle actif.

### ***L'Association of Art Museums Directors (AAMD)***

Cette association professionnelle d'origine américaine a été formée en 1969 et s'adresse essentiellement aux directeurs de musées d'art. Sa mission est de maintenir les plus hauts standards de pratique professionnelle par le moyen de forums d'échange d'information et d'idées. L'Association of Art Museums Directors agit également comme représentante de ses membres à l'extérieur et développe un argumentaire destiné au grand public dans le but de valoriser la communauté artistique et le rôle des arts dans la société.

L'AAMD a progressivement élargi sa base et représente maintenant 224 directeurs de musées, non seulement aux États-Unis, mais aussi au Canada et au Mexique. Elle tenait, du reste, son congrès annuel à Montréal, du 21 au 23 mai 2012 à l'invitation du Centre canadien d'architecture et du Musée des beaux-arts de Montréal.

Par ailleurs, les enjeux que l'Association met de l'avant à titre de lobbyiste pour les musées d'art sont davantage liés à la situation américaine : 1- les critères de financement par le gouvernement fédéral américain; 2- la cartographie de l'impact des musées d'art aux États-Unis, 3- l'activité de démarchage auprès des législateurs américains, 4- la participation à une large coalition qui œuvre pour le maintien des déductions d'impôt pour les dons de charité, 5- l'identification des législations qui affectent les musées, 6- la participation aux enjeux internationaux concernant les musées d'art.

### ***L'Organisation des directeurs des musées d'art du Canada /Canadian Arts Museums Directors' Organization (CAMDO)***

Fondée en 1964 dans le but de promouvoir des standards de qualité pour les directeurs de musées d'art au Canada, cette association s'inspire dans ses pratiques de l'Association of Arts Museums Directors fondée à la même époque aux États-Unis.

La mission de la CAMDO est analogue à l'association américaine. Son membership est également institutionnel et regroupe, en 2013, un total de 83 musées d'art à travers le Canada, incluant six musées ou galerie d'art au Québec.

### **3. Les réseaux muséaux par affinités thématiques**

#### ***Les comités internationaux de l'ICOM***

L'ICOM compte 31 comités internationaux. Rassemblant les experts des spécialités muséales, ces comités constituent des centres de réflexion mondiale sur les questions muséales. Onze de ces comités concernent divers questions relatives à l'organisation et à l'action des musées, alors que les 20 autres comités regroupent les réseaux muséaux par affinités thématiques. (Voir la liste complète à l'annexe 3)

Tableau 1

**Les comités internationaux des musées de l'ICOM par affinités thématiques<sup>1</sup>**

Arts et lettres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beaux-arts</li> <li>- Art moderne</li> <li>- Instruments de musique</li> <li>- Arts décoratifs et design</li> <li>- Verre</li> <li>- Littérature</li> </ul>
Histoire et société	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Archéologie et histoire</li> <li>- Ethnographie</li> <li>- Costume</li> <li>- Musées de villes</li> <li>- Demeures historiques</li> <li>- Histoire militaire</li> <li>- Banques et monnaies</li> <li>- Victimes de crimes publics</li> <li>- Égyptologie</li> </ul>
Sciences, techniques et nature	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sciences et techniques</li> <li>- Sciences naturelles</li> </ul>
Multithématiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Musées régionaux</li> <li>- Musées universitaires</li> </ul>

***L'Association canadienne des centres de science (ACCS)***

Fondée en 1985, cette association a pour but de resserrer les liens entre les centres des sciences du Canada et de servir de porte-parole unique auprès des gouvernements. Elle s'emploie à développer le pouvoir d'agir de ses membres dans le domaine de l'éducation scientifique et technologique, celle dans une perspective d'innovation et de développement. L'Association regroupe quelque 46 centres de sciences et musées scientifiques au Canada. Parmi ses membres mentionnons pour le Québec : l'Astrolab du Mont Mégantic, le Camp spatial du Canada à Laval, le Musée Armand-Frappier des biosciences à Laval, le Musée de la nature et des sciences de Sherbrooke, le Musée du

<sup>1</sup> Classification de Fernand Harvey à partir des données de l'ICOM.

Fjord. Ailleurs au Canada, l'Association regroupe, notamment, la Société des musées des sciences et technologies du Canada à Ottawa, le Centre des sciences de l'Ontario, le Manitoba Children Museum, le London Regional Children Museum, le Royal Saskatchewan Museum, le Saskatchewan Science Centre, le Manitoba Museum.

Le membership de l'ACCS est essentiellement à caractère institutionnel. La principale catégorie est celle des «membres de plein droit» et concerne un centre, un musée, un planétarium ou tout autre organisme scientifique ou technologique dont l'activité s'adresse au public adulte ou aux jeunes. Cette institution doit être sans but lucratif. Il existe également d'autres catégories de membres : affiliés, en développement, étrangers et honoraires (pour les individus honorés par l'Association). Les membres profitent de divers services offerts, tels l'accès au réseau de l'ACCS, un colloque annuel, un bulletin d'information trimestriel et diverses publications.

Parmi ses activités, l'ACCS organise des «Cafés scientifiques sur les sciences dans le Nord canadien» avec le soutien financier de la Fondation W. Garfield Weston, une fondation familiale canadienne. Il s'agit d'activités informelles qui ont pour but de rapprocher le grand public et les chercheurs de l'arctique par le biais de discussions de fond et d'activités d'apprentissage.

Compte tenu du champ d'activité des musées et centres scientifiques, l'ACCS a développé plusieurs liens avec l'entreprise privée. On trouve sur son site Web une liste des fournisseurs de produits et services commerciaux pour soutenir l'industrie de l'apprentissage parascolaire. Par ailleurs, l'Association décerne chaque année le Prix Cascades pour ses membres. Soutenus financièrement par cette entreprise québécoise, le prix comporte quatre catégories : 1- Meilleure exposition ou meilleur spectacle «grandes institutions», 2- Meilleure exposition ou meilleur spectacle «petites institutions», 3- Meilleur programme offert sur le site principal, 4- Meilleur programme externe.

### ***L'Association internationale des musées d'Histoire / International Association of Museums of History (AIMH / IAMH)***

Fondée en 1991 à Paris, l'Association Internationale des Musées d'Histoire (AIMH) est affiliée à l'ICOM depuis 2003 et a installé son siège social à Marseille. Elle regroupe les musées d'histoire contemporaine, sociale et culturelle. Son but consiste à stimuler le débat professionnel sur des thématiques ayant un rapport avec les musées d'histoire dans les domaines théorique et pratique.

L'Association définit le musée d'histoire comme une institution qui possède des collections présentées au public en fonction d'un projet déterminé. Ce musée présente

normalement des expositions en fonction de périodes chronologiques et de l'évolution dans le temps de zones géographiques, de personnages ayant une influence politique, de mouvements d'idées, etc.

Le membership de l'AIMH comprend des membres individuels et institutionnels et s'adresse aux musées d'histoire locale, régionale, nationale et plus particulièrement aux musées d'histoire contemporaine et aux musées de société dans le monde entier<sup>2</sup>. Son financement est assuré principalement par la cotisation de ses membres et par des subventions pouvant provenir des collectivités publiques.

L'Association mène des actions d'acquisition, de conservation, de recherche, d'éducation et de publications pour le bénéfice de ses membres. Elle organise un symposium international annuel dont les actes sont publiés par la suite. Toujours dans une perspective de réflexion et de dialogue, l'AIMH conçoit et réalise un atelier annuel «Regards sur les musées d'Histoire : Les professionnels de musées en dialogue». Ainsi, en 2007, l'atelier était consacré au Musée d'Histoire de la Catalogne à Barcelone. On trouvera la liste complète des publications de l'AIMH sur son site Web : [http://www.iamh-aimh.org/12\\_publications.htm](http://www.iamh-aimh.org/12_publications.htm)

#### ***Le Botanic Gardens Conservation International (BGCI)***

Fondée en 1987 et ayant son siège social à Richmond, en Angleterre, le BGCI possède maintenant des antennes en Chine, en Russie et aux États-Unis. L'association regroupe plus de 700 membres – principalement des jardins botaniques – dans 118 pays. De ce nombre, 15 sont des jardins botaniques canadiens, incluant le Jardin botanique de Montréal et le Jardin Van den Hende de Québec. L'Association accepte également des membres individuels sous le vocable de *Friends membership*.

La mission de cette organisation internationale est de s'assurer de la préservation à l'échelle de la planète des plantes menacées de disparition, soit le tiers des plantes qui existent; ceci en lien direct avec d'autres enjeux incluant la pauvreté, le bien-être de l'humanité et les changements climatiques.

Pour atteindre ses objectifs de conservation, le BGCI supporte le projet d'une politique globale en vue de la conservation des plantes, en plus d'organiser des colloques et des conférences, puis d'offrir diverses publications.

---

<sup>2</sup> Il n'a pas été possible de disposer de la liste des membres de l'AIMH.

#### 4- Les réseaux régionaux et urbains

##### *Le Comité international des musées régionaux de l'ICOM*

L'International Committee for Regional Museums (ICM-Regional Museums) est l'un des comités de l'ICOM créé en 1962 dans le but de mettre en valeur le rôle des musées régionaux et locaux au sein de leur communauté. L'ICM se veut un lieu de réseautage pour faciliter la communication, la coopération et l'échange d'information entre les musées, les professionnels de la muséologie et diverses organisations. A cet égard, il mise sur les expériences internationales croisées de nature géographique, académique, professionnelle, culturelle et organisationnelle entre les musées et les professionnels. Ce réseau regroupe des participants provenant surtout d'Europe et des États-Unis, mais également de Chine et de d'autres pays. Cependant, le nombre de musées régionaux du réseau de l'ICOM semble limité, si l'on en juge par la liste des membres. (Tableau 2)

Tableau 2  
Musées membres du Comité international des musées régionaux de l'ICOM<sup>3</sup>

Musée	Pays
MUSIS - Museums in Styria	Autriche
Dioezesanmuseum	Graz, Autriche
Landesverband Salzburger Museen und Sammlungen Heimatmuseum Spittal an der Drau	Salzbourg, Autriche
Hunan Provincial Museum	Chine
Muzeji Hrvatskog Zagorja	Croatie
Mestni Muzej Ljubljana Pokrajinski muzej Murska Sobota	Slovénie
Museum Fraenkische Schweiz in Tüchersfeld	Allemagne
Cretan Open Air Museum "Lychnostatis"	Grèce
Museo Regional de Antropologia de Yucatan	Mexico

<sup>3</sup> ICOM : <http://network.icom.museum/icr/links/links/>

### ***Le French Regional American Museum Exchange (FRAME)***

L'avenir des musées régionaux a fait l'objet de nombreuses réflexions, tant en Europe qu'aux États-Unis. Au-delà de la problématique des grands musées nationaux (Louvre, British Museum, Guggenheim, etc.), les musées dits «régionaux» s'efforcent d'établir des liens de coopération entre eux, puis à l'échelle interrégionale ou internationale.

À cet égard, l'expérience novatrice du French Regional American Museum Exchange (FRAME) mérite d'être soulignée. Fondé en 1999, ce réseau regroupe 13 musées ou regroupements de musées d'une même ville de différentes régions françaises à l'extérieur de Paris ainsi que 14 musées nord-américains, incluant le Musée des Beaux-Arts de Montréal (Tableau 3).

Le but du FRAME est de faire circuler gratuitement, de part et d'autre de l'Atlantique, les riches collections entre les musées membres. Son financement est assumé uniquement par un groupe de philanthropes américains constitués en «Board of Trustees». Cependant, ils n'interviennent pas dans le fonctionnement et les choix de l'organisation, laquelle est assumée par un comité exécutif de muséologues ayant pleine autonomie d'action.

Tableau 3

Musées français et nord-américains membres du FRAME<sup>4</sup>

<b>Musées français</b>	<b>Musées nord-américains</b>
Musée des Beaux-Arts de Bordeaux	Cleveland Museum of Art
Musée des Beaux-Arts de Dijon	Dallas Museum of Art
Musée de Grenoble	Denver Art Museum
Palais des Beaux-Arts de Lille	Fine Arts Museum of San Francisco, de Young Museum
Musée des Beaux-Arts de Lyon	Fine Arts Museums of San Francisco, Legion of Honor
Musées de Marseille (réseau de 8 musées)	Los Angeles County Museum of Art
Musée Fabre, Montpellier	Minneapolis Institute of Arts
Musée des Beaux-arts de Nantes	Musée des Beaux-Arts de Montréal
Musée des Beaux-Arts de Rennes	Nelson-Atkins Museum of Art, Kansas City
Musées de Rouen (3 musées)	Portland Art Museum, Portland, OR
Musées de Strasbourg (réseau de 9 musées)	Saint Louis Art Museum
Musée des Augustins, Toulouse	Sterling and Francine Clark Art Institute Williamstown, MA
Musée des Beaux-Arts de Tours	Virginia Museum of Fine Arts, Richmond, VA
	Wadsworth Atheneum, Hartford, CT

<sup>4</sup> FRAME : <http://www.framemuseums.org/fr/museums/french-member-museums/>

### ***Paris Musées - Les Musées de la Ville de Paris***

Paris Musées est un établissement public qui réunit les 14 musées municipaux de la Ville de Paris. Il s'agit d'un établissement local à caractère administratif qui regroupe quelque mille agents reliés aux musées. Avant la réforme du maire Bertrand Delanoë, les musées municipaux étaient gérés directement par la Ville de Paris.

Grâce à son autonomie juridique et financière conféré par le statut d'établissement public, Paris Musées, à l'exemple des grands musées nationaux qui bénéficient déjà d'un statut analogue, est ainsi en mesure de conserver l'unité de ses collections et de favoriser la coopération entre les musées du réseau pour la mise en valeur des collections. Le réseau Paris Musées regroupe des musées d'art et d'histoire, des musées de charme, ainsi que des maisons d'artistes et d'écrivains.

Des journées d'études en partenariat seront organisées en octobre 2013 en collaboration avec l'Institut National de l'Histoire de l'Art (INHA) afin de mieux faire connaître l'histoire des musées de la Ville de Paris et rendre hommage aux donateurs.

Par ailleurs, Paris Musées fait appel au mécénat – individu, fondation, PME, grand groupe – afin de participer au développement de ses collections, Ce mécénat peut prendre différentes formes : soutenir une exposition, participer à l'acquisition ou à la restauration d'œuvres d'art, permettre la restauration et la valorisation du patrimoine architectural parisien ou encore rendre possible une ambitieuse politique d'accessibilité pour tous les publics. Les mécènes peuvent, en outre, bénéficier d'avantages fiscaux.

### ***Museums of Boston***

Le réseau des musées de Boston est une structure légère qui regroupe les agents de communication des musées du Boston métropolitain. Leur but est de faire prendre conscience au public de la richesse de la vie culturelle à Boston. Le membership du réseau compte plus d'une quarantaine de musées.

### ***La Société des directeurs de musées montréalais***

Bien que l'étude des réseaux muséaux québécois ne fasse pas partie du présent mandat qui concerne les musées à l'extérieur du Québec, il convient de mentionner ici l'existence de la Société des musées montréalais fondée en 1987 qui a pour mission de favoriser le rayonnement des musées montréalais. Cet organisme se consacre à la promotion des activités muséales, à la défense des intérêts de ses membres ainsi qu'à des mesures d'entraide et de coopération, le tout dans une perspective de démocratisation culturelle.

Ce type d'organisme s'inscrit bien dans le réseautage muséal à l'intérieur des grandes villes. Cependant, son statut et ses modes de fonctionnement à caractère volontaire diffère du type d'organisation du réseau Paris Musées basé sur un statut juridique public.

## **5. *Considérations d'ensemble sur les différents réseaux muséologiques***

### **5.1 *Convergences et spécificités des réseaux muséaux***

Ce tour d'horizon de différents réseaux muséologiques au Canada, aux États-Unis et en Europe permet de dégager certaines constantes et différences au sein de la culture organisationnelle des musées dans différents pays.

Dans le cas des associations à vocation corporatives dont l'un des principaux objectifs est la défense des intérêts des musées membres, elles se déploient à l'échelle nationale, régionale ou locale. Chaque pays possède, en effet, une association nationale qui réunit, selon une marge d'autonomie variable, les associations régionales sur son territoire. Toutes les associations nationales se rattachent à l'ICOM, l'instance internationale des musées.

D'autres associations ont plutôt comme but divers types de collaboration entre les professionnels des musées, particulièrement les directeurs. Il se trouve également que des associations sont formées sur la base des affinités thématiques que partagent certains groupes de musées, comme, par exemple, les musées d'art, les musées d'histoire ou les jardins botaniques. Enfin, il existe des réseaux régionaux qui s'insèrent entre les grands musées de classe internationale, tel le FRAME, ainsi que des réseaux de musées urbains que l'on retrouve dans certaines grandes villes, comme on a pu le voir dans le cas de Paris et de Montréal.

Les objectifs poursuivis par ces associations de musées se recoupent dans la mesure où chacune cherche à défendre les intérêts des musées dans l'espace public et politique à développer leur capacité organisationnelle, à favoriser la professionnalisation et le perfectionnement du personnel des musées et à encourager le réseautage et les échanges. Parmi les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs, on note les programmes de formation en muséologie, les colloques et les ateliers de travail, les publications, les sites Web et les certificats de mérite.

Le membership des associations de type corporatif comporte des différences notables selon les cas. La catégorie de membres institutionnels en référence aux musées reconnus ou agréés est générale. Par ailleurs, la présence de membres individuels, majoritairement

acceptée (sauf exceptions comme en Suède) comporte plusieurs statuts selon chaque association : professionnels, étudiants, supporteurs, etc. Enfin, il existe une catégorie de «membres corporatifs» dans certaines associations (États-Unis, Nouvelle-Angleterre, Grande-Bretagne, Ontario) qui inclut les consultants et les entreprises liées aux productions et activités des musées.

En ce qui concerne le mode d'accréditation des musées en vue de leur reconnaissance à des fins de subvention et de sceau de qualité (label), il relève de deux instances différentes selon les pays. En France, et en Ontario, par exemple, (tout comme au Québec) c'est l'État qui détermine le statut et par voie de conséquence, l'accès aux subventions statutaires. Aux États-Unis et en Alberta, par ailleurs, c'est l'association qui décerne l'accréditation des musées. Quant au financement des musées, il provient soit directement de l'État comme en France, soit par l'intermédiaire d'une agence gouvernementale (Ontario), d'une fondation publique (Alberta) ou par des fonds privés, sous forme de donations, de fondations ou de fiducies (États-Unis, Grande-Bretagne).

Enfin, les sociétés d'amis des musées se retrouvent dans tous les pays et constituent souvent une sorte d'interface aux associations de musées, de nature plus professionnelle à l'exemple de ce qu'on peut observer dans le cas de la France.

## **5.2 Essai de typologie des musées**

La description et l'analyse des différents réseaux croisés qui lient ensemble les musées au niveau régional, national et international permet de tenter d'esquisser une typologie de ces institutions en fonction de cinq critères : le statut, la vocation thématique, le territoire de rayonnement, la fonction muséale et les collections.

### **Le statut**

Une typologie selon le statut permet de mettre en évidence la distinction entre musée d'État et musée privé, bien qu'il existe différentes positions intermédiaires où l'État intervient dans le financement selon un pourcentage variable s'il s'agit d'un musée privé. À l'inverse, le financement privé intervient dans presque tous les musées, mais en proportion variable également. Le statut est aussi déterminé par l'autorité d'agrégation. Dans plusieurs pays, c'est le ministère de la Culture qui détermine le statut d'un musée et l'accessibilité aux subventions, comme c'est le cas en France, alors que dans d'autres pays cette marque de reconnaissance est confiée aux associations, aux États-Unis et en Grande-Bretagne, par exemple. Il semble donc qu'il existe deux modèles de musées en référence au statut : le modèle français et le modèle anglo-saxon.

Quant à l'ICOM, elle a défini les paramètres universels d'une institution muséale, mais l'accréditation des musées est laissée aux différents pays, via l'État ou les associations. L'ICOM a aussi établi un code de déontologie qui dicte les valeurs et principes communs à l'organisation et à la communauté muséale mondiale. (Annexe 2)

### ***La vocation thématique***

Une typologie selon la vocation thématique des musées permet, par ailleurs, de répartir les musées selon leurs affinités. On y retrouve les musées encyclopédiques<sup>5</sup>, les musées d'art et de littérature, de civilisation, d'histoire et de société, de sciences et de technologies, de sciences naturelles, etc. Il va de soi que ces catégories ne sont pas mutuellement exclusives et qu'un même musée peut présenter des contenus interdisciplinaires dans certains cas. De plus, la liste des thématiques muséales peut différer, voire s'allonger selon les pays. Les musées d'enfant, bien présents aux États-Unis, sont absents dans d'autres pays sous ce vocable.

### ***Le territoire de rayonnement***

Le territoire de rayonnement constitue une autre catégorie typologique des musées. Il existe, en effet, de grands musées dont les collections sont de calibre international, comme Le Louvre, le British Museum, le Guggenheim à New York avec sa succursale à Bilbao. Par ailleurs, le terme explicite ou implicite de «musée national» correspond à une désignation à la fois territoriale et politique de l'État et est généralement localisé dans une capitale. Dans le cas des pays fédérés comme le Canada, on retrouve deux niveaux pour une telle désignation. Les grands musées fédéraux d'Ottawa, sont désignés sous le terme de «canadien»; ce qui en définit l'étendue. Le Québec, de son côté, utilise le terme de «national» pour désigner le Musées national des Beaux-arts du Québec<sup>6</sup>. Dans d'autres provinces, le terme de «royal» ou «provincial» vient ajouter une désignation d'État au statut du musée, comme on peut le constater pour le Royal Ontario Museum (ROM).

---

<sup>5</sup> Par exemple : le Royal Ontario Museum.

<sup>6</sup> On comprend ici que ce musée est situé dans la capitale nationale et que son rayonnement réfère à un territoire qui a une grande connotation identitaire.

**Tableau 4 -Essai de typologie des musées (Fernand Harvey)**

Selon le statut	Selon la vocation thématique	Selon le territoire de rayonnement	Selon la fonction muséale	Selon la nature de ses collections
<p>musée d'État :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- national</li> <li>- provincial</li> </ul> <p>musée municipal</p> <p>grand musée privé autonome</p> <p>musée privé agréé et subventionné par l'État</p> <p>musée privé agréé par une association et subventionné par l'État</p> <p>musée privé non agréé et non subventionné</p> <p>musée privé commercial et lucratif, non conforme à la définition de l'ICOM</p>	<p>musée encyclopédique</p> <p>musée d'art :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- beaux-arts</li> <li>- art ancien</li> <li>- art moderne</li> <li>- art contemporain</li> <li>- arts décoratifs</li> </ul> <p>musée de littérature</p> <p>musée de civilisations</p> <p>musée d'histoire et société :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- histoire (générale, nationale, régionale, locale)</li> <li>- archéologie</li> <li>- ethnologie (arts et traditions populaires; peuple autochtones)</li> <li>- mémorial</li> <li>- militaire</li> <li>- industrielle</li> <li>- agricole</li> <li>- maritime</li> </ul> <p>centre : sciences, technologies, sciences naturelles</p> <p>musée d'enfants</p> <p>musée de collège et d'université</p>	<p>musée de calibre international (collections)</p> <p>musée national (généralement dans la capitale)</p> <p>grand musée dans une métropole</p> <p>centre muséal spécialisé de calibre international dans une métropole</p> <p>musée régional</p> <p>réseau de musées urbains</p> <p>musée local</p> <p>musée virtuel</p>	<p>musée (au sens général du terme)</p> <p>centre spécialisé (ex. architecture)</p> <p>centre culturel (présentant des collections)</p> <p>écomusée et musée de sociétés</p> <p>musée communautaire</p> <p>écomusée</p> <p>centre d'interprétation historique</p> <p>maison patrimoniale</p> <p>jardin :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- botanique</li> <li>- zoologique</li> <li>- aquatique</li> </ul> <p>centre d'interprétation de la nature</p> <p>centre de science et de technologie</p>	<p>collection :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- internationale</li> <li>- nationale</li> <li>- régionale</li> <li>- locale</li> </ul>

L'approche territoriale sert aussi d'identifier de grands musées urbains qui n'ont pas le statut de musée d'État, tel le Musée des Beaux-arts de Montréal. Les métropoles les frontières du pays. Le Centre canadien d'architecture de Montréal constitue, à cet égard, un bel exemple.

Le cas des musées régionaux est plus complexe, car il se décline à différentes échelles spatiales selon le point de vue adopté et selon l'étendue du pays concerné. Dans le cas le plus fréquent, un musée dit «régional» s'inscrit dans une territorialité intermédiaire entre le niveau local et le niveau national. Au Canada, cette territorialité joue à deux niveaux : à l'échelle fédérale, le Québec est considéré comme une région du pays et ses musées pourraient être qualifiés de «régionaux»; à l'échelle québécoise, un musée est considéré implicitement ou explicitement comme «régional» lorsqu'il est localisé dans une région administrative à l'extérieur de Montréal et de Québec. Une telle désignation non officielle de «musée régional» n'implique pas pour autant que les collections ou les expositions se limitent à des intérêts ou à un public de la région de rayonnement. L'exemple du réseau des musées du Maine, est explicite à cet égard. À l'inverse, le terme de «musée régional» peut aussi exprimer une volonté de rayonnement au-delà du niveau local, comme dans le cas du Musée régional de Rimouski.

Il convient aussi de noter que dans le contexte actuel de mondialisation des échanges, les diverses institutions régionales ont développé leurs propres relations internationales, sans obligatoirement passer par le niveau national ou métropolitain. On a pu l'observer dans le cas des festivals et des multiples événements culturels en région. Il en va de même des musées régionaux dont certains appartiennent à des réseaux internationaux. L'exemple du French Regional American Museums Exchange est particulièrement intéressant. On se souviendra qu'il met en réseau différents musées régionaux français et américains d'importance. Le fait que le Musée des Beaux-arts de Montréal fasse partie du FRAME indique bien que le terme de «musée régional» peut varier selon le point de vue.

Toujours dans ce contexte de mondialisation, la notion de région change d'échelle; ce qui n'est pas sans influencer les paramètres de l'identité que certains musées contribuent à définir. Comme le constate à juste titre Yves Bergeron, la France, l'Espagne, l'Italie deviennent maintenant des régions d'Europe et il ajoute que dans le même esprit que «les régions traditionnelles que l'on définissait autrefois comme des pays (la Bretagne, le Limousin, la Provence...) deviennent des sous-régions» (Bergeron, 2008 : 331).

À l'échelle locale, plusieurs grandes villes ont développé un réseau de musées dans les limites de leur territoire. Ce réseau regroupe des musées aux vocations ou thématiques diverses. Tel est le cas pour les villes de Paris, de Boston et de Montréal, pour ne citer que ces exemples.

Par ailleurs, le recours aux nouvelles technologies d'information et de communication est venu ajouter une dimension déterritorialisée à l'activité muséale. Outre le fait que tous les musées possèdent désormais leur site web qui permet des visites virtuelles de leurs expositions, de véritables musées virtuels ont fait leur apparition, tel le Musée virtuel de la Nouvelle-France, géré par le Musée canadien des civilisations.

### *La fonction muséale*

Un quatrième classement des musées peut être établi selon la fonction muséale. Il existe, à cet égard différentes institutions à caractère muséal qui ont pour but de transmettre des connaissances au public en fonction de leur objet. À la formule du musée classique incluant l'apport des nouvelles technologies viennent s'ajouter les centres spécialisés, les écomusées, les jardins botaniques, les centres de sciences et de technologie, etc.

### *La nature des collections*

Un cinquième classement fait référence à l'ampleur des collections d'un musée qui peuvent être de dimension internationale, nationale, régionale ou locale. Par ailleurs, les prêts d'objets ou de collections ainsi que les expositions itinérantes évitent de restreindre un musée à ses seules collections.

\* \* \*

Les musées, en somme, sont des institutions complexes et l'élaboration d'une typologie unique et universelle apparaît donc impossible à établir. Il faut, en effet, rendre compte de critères qui semblent constamment en mouvance, d'où la nécessité de s'en tenir à un essai de typologie qui laisse place aux ajustements, aux rectifications, tout comme à la bonification.

## **6. Statut des musées et reconnaissance institutionnelle par l'ICOM et par différents États**

Premier constat selon l'ICOM : le musée est une institution visant à maintenir un certain nombre de règles établies en vue d'intérêts collectifs. Les institutions doivent être

permanentes et viser la pérennité (Krebs et Maresca : 15). En ce qui concerne la question de la rentabilité, il est admis que les musées sont sans but lucratif. Le statut de musée n'est pas reconnu à des entreprises qui peuvent se dire « musées » mais qui ont une vocation commerciale, tel, par exemple, le Musée Grévin à Paris, ou le Bastogne Historical Center en Belgique. En fait, les musées peuvent effectuer des activités commerciales : entrée payantes, boutiques, restaurants, etc.), pourvu qu'elles ne se fassent pas au détriment de leur mission. Enfin, le statut de musée suppose aussi que l'institution soit ouverte au public, ceci pour le différencier des collections privées.

Les musées pour être reconnus ainsi, précise l'ICOM, ont un statut officiel et juridique qui fait cohabiter trois fonctions : la *préservation* qui sous-tend acquisition et préservation, la *recherche* sur ces acquisitions et la *communication* au public. Ces fonctions visent des buts de recherche, d'éducation et de délectation.

**En Europe**, et sans doute ailleurs, ces buts et fonctions qui confirment en quelque sorte le statut sont difficilement atteignables dans bon nombre de musées régionaux et locaux, faute d'appuis financiers suffisants et de participation de la population. Toutefois, en France, le statut qui porte l'appellation « Musées de France » assure, une participation de l'État. De fait, du point de vue du statut, les établissements publics prédominent en France (Krebs et Maresca : 24). Les grands musées sont presque tous publics.

Tous les conservateurs ne partagent toutefois pas ces définitions, règles et fonctionnement. La Museum Association britannique ou encore l'American Alliance of Museum ont établi, de leur côté, leurs propres définitions (Le renouveau, p. 16). Ces deux associations gèrent aussi leur système d'accréditation des musées membres par un comité de pairs.

**Au Québec**, où l'on s'inspire de la définition de l'ICOM, il existe un système d'accréditation des musées pour fins de subvention octroyé par le ministère de la Culture et des Communications. Les musées accrédités doivent répondre à un certain nombre de critères généraux et spécifiques.

**En Ontario**, le Ministère du Tourisme de la Culture et des Loisirs accorde des subventions de fonctionnement à environ 185 musées communautaires qui satisfont aux critères du Règlement 877 (Subventions aux musées) en vertu de la *Loi sur le patrimoine de l'Ontario* et des *Normes applicables aux musées communautaires de l'Ontario*.

**En Alberta**, un « musée reconnu » est une institution qui a fait la preuve de son implication en tant que service public en obtenant une accréditation auprès du *Recognized Museum*

*Program* de l'Alberta Museum Association. Cette accréditation est accordée aux musées qui font du visiteur la priorité de leur action.

## **7. Collaboration, partenariat et nouveaux modèles**

Les partenariats et les collaborations sont essentiels à la vie et même à la survie des musées. Plusieurs se prévalent de cette aide, sans que des problèmes ou contraintes empêchent les ententes réciproques. Nombreux sont les partenariats – notamment les fondations - qui fonctionnent bien aux États-Unis, là où il est clair que leur appui est d'intérêt général et qu'il se fait au bénéfice de la société. Tous les pays ne voient pas le rôle et la place des fondations de la même façon. La France a cessé, depuis quelques années seulement, de freiner leur multiplication ou expansion. Outre des explications d'ordre historiques et culturelles, il semble que les ministères et leurs fonctionnaires, en France toujours, peinent à s'entendre avec les donateurs, tant il est vrai que le financement de la culture - notamment pour des œuvres d'art destinées aux musées - demeure difficile à baliser (Tobelem : 71). On en veut pour preuve la très longue mésentente dans les cas des fondations Giacometti et Vasarely. Quant à la Fondation Pinault, du nom de l'industriel français François Pinault, suite à de longs déboires administratifs, elle a finalement pu s'héberger à Venise au Palazzo Grassi, qu'il a acheté en 2006.

La réticence des gouvernements et des ministères n'a pas que des raisons historiques et culturelles. C'est aussi au nom de l'intérêt général que l'on restreint leur expansion. Les ministères de finances ont des réserves quant aux importantes déductions et exemptions que l'on doit consentir à ces partenaires, au prétexte qu'elles font une entorse au principe de justice sociale. On y voit un manque à gagner pour l'État qui serait transféré indirectement vers les contribuables et augmenterait ainsi leur fardeau fiscal. Néanmoins que cette attitude semble ne plus être en conformité avec les nouveaux enjeux que pose la compétitivité des pays devant l'internationalisation de la philanthropie. (Tobelem : 68).

### ***7.1 Crise des musées et effet-impact sur la collaboration et les partenariats***

De façon générale, les pays européens se ressentent de la crise économique de 2008 et les musées ne font pas exception. Les États-Unis, de leur côté, ne semblent pas avoir souffert autant que lors des attentats de septembre 2001. Le Guggenheim Museum avait alors grandement réduit son personnel, le Museum of modern Art de San Francisco avait supprimé le quart de ses expositions et bon nombre d'expositions n'avaient pu être présentées. Si les grands musées continuent à recevoir des appuis financiers et à maintenir

leurs activités, cela serait du davantage à des fondations qu'à des legs privés (Inkei, 2010 : 6). Selon le GIVING USA, pour le secteur des arts, culture et humanités, il y aurait eu une augmentation de 3.5 % comparé à 2008. L'effet de la crise s'est tout de même répercuté directement sur la gestion des musées, sur les collaborations et partenariats et sur le nombre de visiteurs; l'impact en a été un de réduction de l'ensemble des activités et projets.

## **7.2 Les rapports avec l'État**

On observe, en France notamment, des résistances au niveau des fonctionnaires de l'État en ce qui a trait au financement «externe» des musées. Ainsi, les contraintes bureaucratiques créent-elles un inconfort et un désengagement du secteur privé qui a pour effet de ralentir, dans bien des cas, le fonctionnement des musées.

Cela dit, il serait erroné de prétendre que les musées se portent mieux lorsque l'État est moins présent. On peut toutefois noter que des rapports moins étroits avec l'État ont obligé plusieurs grandes associations de musées à développer, en contrepois, un marketing muséal qu'on aurait jugé culturellement «peu noble» il y a quelques années à peine et qui aujourd'hui est devenu une impérieuse nécessité qui laisse néanmoins quelques musées encore frileux à cet égard.

Dans le cas des Américains, le rapport très ténu avec l'État fédéral a contribué et contribue toujours à maintenir une tradition de mécénat, laquelle se serait peut-être atténuée ou dirigée ailleurs, si l'État avait pris en charge le financement des musées.

## **7.3 Les rapports avec le milieu : tourisme et développement régional**

### ***L'exemple des musées du Maine***

Un document produit par la Commission des arts du Maine et intitulé *Maine Museums, and Economic Impact Study* tend à démontrer le rôle que jouent non seulement les musées nationaux, mais également les musées régionaux dans l'espace économique, pour peu que des facteurs facilitants soient mis en place. Tout d'abord, on remarque que les 14 musées de l'étude ont des vocations variées, les uns se destinant à l'art contemporain et les autres à la culture amérindienne ou encore à la vie maritime. Ils tissent un réseau indépendamment de leur importance, qu'il s'agisse de la plus ancienne institution d'art public, le Musée d'art de Portland, de moyens ou petits musées régionaux ou encore de

musées universitaires. Le but visé est d'augmenter le nombre de visiteurs afin de maintenir et d'améliorer la qualité des présentations (Chuck et Rowe, 2009).

On reconnaît dans cette étude que la raison première du séjour dans le Maine pour la moitié des visiteurs des musées est directement liée aux vacances estivales ; toutefois, la seconde raison en importance est la visite d'un musée en particulier. Ce constat, toujours selon l'étude, renforce l'idée que les musées ne sont pas uniquement des porte-étendards de la culture, mais des « tourism drivers » pour les communautés locales aussi bien que pour l'État du Maine (Chuck et Rowe : 8). Conscients des cohortes d'âge qui se présentent dans les musées puisque le séjour des visiteurs coïncide avec les vacances familiales estivales, la plupart se dotent d'activités pour les familles, de conférence large public et d'ateliers pour les jeunes.

Bref, contrairement à ce qui se passe dans bon nombre d'institutions muséales qui planifient des activités pour les groupes de jeunes en période scolaire, les musées du Maine profitent de la présence des visiteurs, en été, pour multiplier les leurs. De la sorte, ils soutiennent l'économie régionale comme celle de l'État et en retirent à la fois les bénéfices. De fait, comme dans la plupart des 14 musées, les visiteurs proviennent surtout de d'autres États américains – soit 60% du total des 441,000 visiteurs en 2009 - l'idée d'un impact économique plus étendu est renforcée puisque ces visiteurs se déplacent, vont dans les restaurants, les hôtels et qu'ils parcourent un itinéraire de musées en différents endroits du Maine. Quant à l'apport économique étranger, il ne représente que 3% des visiteurs; de ce pourcentage, 51% sont d'origine canadienne.

### ***Une comparaison avec la France : les réseaux des musées régionaux***

Cette mise en relation entre musées et apport économique régional existe en Europe comme en Amérique du nord. En France, par exemple, on retrouve également des réseaux ou itinéraires de musées régionaux très diversifiés - historiques, ethnologiques, patrimoniaux, scientifiques, techniques, ou d'art moderne, d'art contemporain etc., développés dans des actions structurantes de réseautage pour créer un apport économique tant pour le milieu que pour les musées eux-mêmes. Au *Réseau culturel Terre catalane*, entité présentée comme un trait d'union entre la culture et le tourisme, on planifie un renvoi de visiteurs d'un site à un autre avec une passe inter-sites, et on y intègre des activités ludiques pour les adolescents et les jeunes enfants avec un souci marqué pour la sensibilisation de ces groupes d'âge au patrimoine ([www.reseauculturel.fr](http://www.reseauculturel.fr)).



Un effort a même été fait pour renforcer cette fois non pas strictement la venue de visiteurs en saison touristique, comme on l'a souligné dans l'exemple du Maine, mais bien la venue de groupes en basse saison, toujours dans l'esprit d'un apport économique profitable à la région, aux villages, et aux musées eux-mêmes (Tobelem : 257).

Il existe une expérience de réseautage semblable avec l'Association du passeport des musées du Rhin. Le *Pass Musées* est une carte d'accès acceptée à l'année dans plus de 250 musées châteaux, jardins et monastères en France, en Allemagne et en Suisse. Créé en 2009, ce premier passeport culturel, tri-national et numérique, en Europe, a suscité l'adhésion de 32,000 personnes dès l'année suivante.

#### **7.4 Vers une nouvelle approche du bénévolat ?**

Tant en Europe qu'aux États-Unis, le bénévolat a lentement mais sûrement gagné ses lettres de noblesse. Le modèle de personnes aidantes non salariées à qui l'on donne des tâches d'auxiliaire du personnel salarié est chose du passé dans les grands musées français et surtout dans les musées américains. Le bénévolat s'est donc redéfini et aujourd'hui les grands musées conviennent que leur rôle est indispensable, non pas pour faire l'économie de salaires, mais bien parce que leur travail contribue largement au maintien et à l'augmentation des services, des activités et des projets qui rendent les musées davantage attractifs, tant pour les visiteurs que pour les donateurs.

Les institutions muséales américaines ont, à cet égard, développé un bénévolat bien formé et habilité à procéder aux levées de fonds ou encore à se spécialiser dans la recherche d'appuis financiers. Les meilleures méthodes de communication de marketing culturel pour valoriser adéquatement leur musée leur sont enseignées afin d'intéresser et motiver d'éventuels donateurs à participer financièrement à la vie du musée. (Tobelem : 94) Ces bénévoles travaillent également auprès de ces donateurs sur le type de visibilité que l'on consent à donner en retour de leur don.

Une expérience pilote également intéressante a été tentée à Calgary en 2012. Elle provient d'un financement conjoint du ministère de la Culture de l'Alberta et de la Rozsa Fondation,

une organisation philanthropique, et consiste à stimuler le bénévolat dans les arts et la culture auprès de la génération Y. De jeunes diplômés de la Haskayne School of Business (Université de Calgary) sont, à cet effet, jumelés à des conseils d'administration d'institutions culturelles du secteur des arts après avoir participé à un programme – que l'on dit unique – de marketing culturel qui inclut un séminaire de gestion d'organismes sans but lucratif. L'objectif est de susciter leur intérêt pour le don de soi via le bénévolat, ou le don monétarisé par la philanthropie<sup>7</sup>.

En France, les questions éthiques font de plus en plus partie de la formation et sont prises en considération, qu'elles soient liées à la probité des donateurs et de leurs entreprises ou qu'elles soient de l'ordre du *naming* envahissant, bien accepté pour identifier le nom de l'entreprise dans les stades ou les grands événements sportifs. Toutefois, cette pratique du *naming* s'accorde mal avec la norme d'un *Musée d'État*, par exemple.

Au Canada, on peut appuyer notre connaissance du bénévolat sur les données de Statistique Canada qui le répartit en divers secteurs et organismes, dont celui des Arts et de la culture. Sans spécifiquement cibler les musées, il indique une tendance en ce qui concerne le choix et le type de bénévolat consentis par les Canadiens. Si l'on s'en tient aux organismes à but non lucratifs dans le secteur *Arts et culture*, les organismes ont pu compter sur 764,000 bénévoles, et un nombre égal de donateurs; ce qui totaliserait 97 millions d'heures de bénévolat, le tout estimé à 1,6 milliard \$. Il semble que le degré de scolarisation joue en rôle important, car plus la diplomation est élevée, plus le bénévolat - et également les dons - le sont (Hill : 1-2). Enfin, les femmes plus que les hommes finalement font davantage de dons et pratiquent plus de bénévolat. On ne s'étonne pas d'apprendre que les secteurs *Sports et loisirs* ainsi que celui des *Services sociaux* attirent le plus grand nombre de bénévoles, comme le montre le tableau 5.

---

<sup>7</sup> Fondations philanthropiques Canada, bulletin mensuel, fév. 2013 : [www.pfc.ca/fr/ressources](http://www.pfc.ca/fr/ressources)

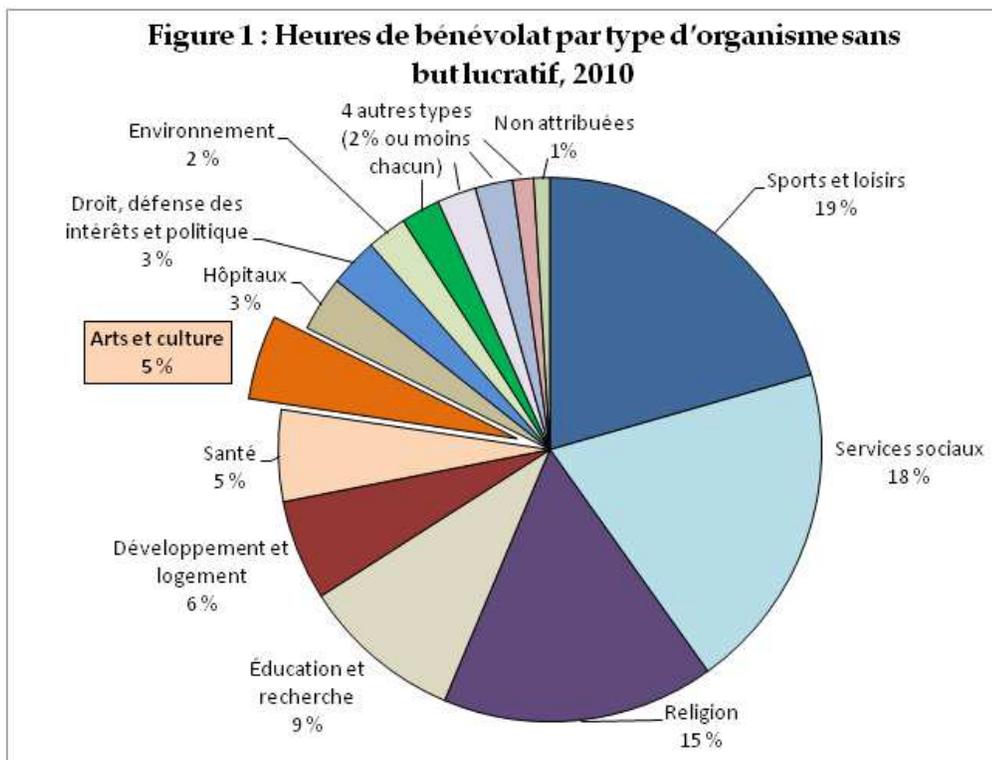
Tableau 5

Nombre de bénévoles par types d'organisme sans but lucratif, Canada 2010

Rang	Type d'organisation	Bénévoles
1	Sports et loisirs	3,3 millions
2	Services sociaux	3,3 millions
3	Éducation et recherche	2,8 millions
4	Organismes religieux	2,7 millions
5	Santé	1,8 millions
6	Développement et logement	1,3 millions
7	Environnement	771,000
<b>8</b>	<b>Arts et culture</b>	<b>764,000</b>
9	Subventions, collecte de fonds et promotion du bénévolat	695,000
10	Hôpitaux	665,000
11	Université et collèges	544,000
12	Droit, défense des intérêts et politique	466,000
13	Organismes internationaux	377,000
14	Associations d'affaires et professionnelles et syndicats	306,000

Source : Analyse de Hill Stratégie de l'Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation de 2010.

Toutefois, sur le total des heures de bénévolat, celles dédiées aux arts et à la culture équivaut à celui consenti dans les secteurs de la santé. (Figure 1, Hill : 12)



Cela dit, les bénévoles, en ce qui concerne la durée de leur engagement, montrent une persistance beaucoup plus prononcée dans le secteur des arts et de la culture. Davantage que les bénévoles des autres secteurs, ils travaillent à l'organisation, la supervision ou la coordination d'activités ou d'événement, participent à des comités et font de l'enseignement ou de la sensibilisation. Par contre, ils travaillent beaucoup moins en collecte de fonds et - par rapport aux autres secteurs d'activités - ils sont assignés de façon davantage marquée aux tâches de bureau et aux travaux administratifs (Hill : 10).

Si le partage de l'expérience et compétence vient au sommet des motivations, c'est la question de temps qui représente le principal obstacle évoqué: soit le manque de temps, soit le temps déjà voué au bénévolat et jugé satisfaisant (Hill : 13). Réparti par province, le Québec se situe au bas de l'échelle avec un taux de bénévolat de 1,7% (Hill : 31). Il en est de même, par ailleurs, pour les dons.

## Deuxième partie : Appui au secteur muséal : les moyens mis en œuvre

### 8. Modèles de financement

Les modèles de financement des musées ont évolué au cours des années, allant du soutien traditionnel de l'État à la recherche de formules mixtes.

#### ***8.1 Soutien traditionnel de l'État et nouveaux modèles impliquant le milieu local***

En ce qui concerne le soutien traditionnel de l'État, on peut affirmer qu'il se veut très présent en France par opposition à ce qu'on peut observer aux États-Unis; ceci avec les avantages et inconvénients qui en découlent de part et d'autre.

Le rôle de l'État, de façon générale, se justifie dans le cadre de politiques culturelles, lesquelles ont des répercussions au sein des collectivités. Il se justifie pleinement par sa mission de soutien aux institutions publiques culturelles au bénéfice des citoyens. Dans la plupart des pays, ce rôle est un incitatif quasi incontournable pour le développement d'activités culturelles, non seulement dans les grands centres urbains, mais aussi dans des régions ou localités moins aptes à les soutenir. Les musées, avec leurs multiples besoins financiers et professionnels ainsi que leur offre de services, en fournissent un exemple patent.

Par ailleurs, la multiplication de petits musées risque de diluer le budget de l'État consacré au secteur muséologique sans que puisse être augmenté, la plupart du temps, celui provenant du milieu régional. Il s'agit là d'un constat observé dans la plupart des pays et qui n'est pas sans lien avec les limites des ressources que l'État peut allouer à ce secteur d'activités par rapport à d'autres.

#### ***L'exemple du financement des musées en Ontario***

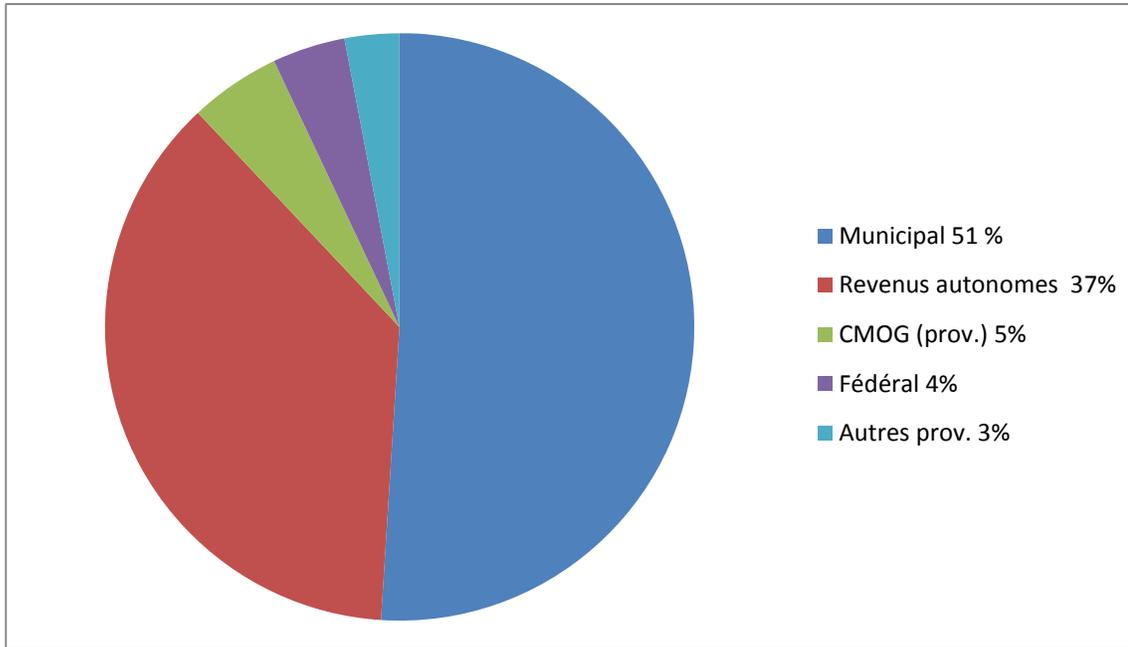
En Ontario, le financement des musées par l'État se divise en deux catégories : d'abord les musées provinciaux, financés directement par des Agences rattachée au ministère du Tourisme de la Culture et du Sport, puis les musées communautaires dont un certain nombre reçoivent de petites subventions de la part du Community Museum Operating Grant (CMOG) du Ministère. On compte une dizaine de musées ou sites historiques provinciaux, incluant le Royal Ontario Museum (ROM), l'Ontario Art Gallery / Musée des

Beaux-arts de l'Ontario (AGO), le Royal Botanical Gardens et l'Ontario Science Center. Par ailleurs, le Museum of Contemporary Canadian Art (MOCCA) de Toronto fait exception, car cet important musée d'art contemporain a un statut privé. Les grands musées ontariens s'inscrivent dans un modèle mixte où les subventions gouvernementales cohabitent avec une longue tradition de philanthropie privée. Ainsi, en 2011-2012, les subventions gouvernementales provinciales et fédérales ne comptent que pour 53% du total des revenus du Royal Ontario Museum (ROM) et pour 37%, dans le cas du Musée des Beaux-arts de l'Ontario (AGO). Ces deux musées possèdent d'importantes fondations (voir l'Annexe 3).

Quant aux musées communautaires, une partie relativement modeste de leurs opérations est financée par le Community Museum Operating Grant (CMOG), soit environ 5M\$ en 2012. Cette aide financière provinciale est destinée à 185 musées et plusieurs autres musées communautaires n'ont reçu aucune aide gouvernementale. D'une façon générale, ces musées communautaires doivent compter sur le bénévolat et sur d'autres types de revenus pour maintenir leurs activités. Une étude de l'Ontario Museums Association en 2004 illustre l'importance considérable des revenus en provenance des municipalités (51%), ainsi que des revenus autonomes (37%) dans le fonctionnement de ces musées. (Figure 3)

Tout semble indiquer que bon nombre de ces musées locaux et régionaux font face à un problème de sous-financement et qu'ils devront sans doute envisager la mise en commun de certaines ressources. Sans compter que la question de la pertinence de certains d'entre eux se pose du fait que le public – incluant le jeune public - est de plus en plus sollicité par d'autres formes d'informations et de loisirs, en particulier via Internet.

Figure 2  
Sources de revenus des musées communautaires de l'Ontario en 2004



(2004 en dollars)

Municipal	28 966, 000
Revenus autonomes	20 915,000
Community Museums Operating Grant (CMOG)	2 730, 000
Fédéral	2 076, 000
Autres subventions provinciales	1 477, 000
<b>Total</b>	<b>\$56 167, 000</b>

Source : Ontario Museums Association, *Research into the sustainability of Ontario's community museums CMOG SNAPSHOT 2000–2004*.

## 8.2 Mécénat et philanthropie

Le rôle et la pertinence du secteur privé se manifeste de différentes façons, tels les fondations, les fiducies, les legs et les levées de fonds. Ces sources de financement viennent combler un besoin ressenti par la plupart des grands musées et par les

associations muséales. Le mécénat et la philanthropie s'inscrivent dans une tradition de longue date dans certains pays et font partie de leurs référents culturels.

Les musées, du moins est-ce le cas aux États-Unis et souvent en Europe, ont développé une approche qui consiste à agir efficacement sur les raisons qui motivent le don. Parmi ces raisons, on peut citer les déductions fiscales, mais tout à côté, il y a également l'engagement envers la communauté, la satisfaction personnelle face à un accomplissement; une forme de philanthropie souvent anonyme. En outre, les musées ne sont pas insensibles au «*marketing relationnel*» qui conduit le donateur à la respectabilité et reconnaissance publiques, tout en lui donnant accès à un ensemble d'institutions et d'activités culturelles qui ont un pendant social très marqué. De fait, aux États-Unis, cette philanthropie est répandue. Elle se serait installée au cœur de la société américaine, soutient-on dans le documentaire *Manhattan Charity*, qui y ajoute que les honneurs et la gloire s'échangent contre le don.

Tout compte fait, il convient d'admettre que la philanthropie s'apparente de moins en moins à la définition traditionnelle du don; elle s'est transformée en un système, lui-même lié à ce que le sociologue Bourdieu a appelé le capital symbolique.

En France, elle s'est davantage développée dans le milieu universitaire et de la recherche tel, par exemple, la Fondation de coopération scientifique. Dans le domaine culturel c'est autre chose ; cela s'avère difficile bien qu'il existe des fondations pour le patrimoine et les musées. Rien de comparable, toutefois, à ce qui se fait aux États-Unis (Tobelem : 64-65).

Il est à noter que les Américains ont depuis quelques années développé une nouvelle tendance qu'on dit être l'apanage de la génération «X». Il s'agit d'une formule «Capital de risque philanthropique», une approche managériale avec une stratégie de participation plus grande accompagnée de normes d'efficacité, d'évaluation et de retour sur investissement. En somme, les «X» s'impliquent avec l'expertise et les stratégies du monde des affaires, tout en ne négligeant pas d'un côté l'économie et l'information et de l'autre côté «l'entrepreneuriat social» avec la philanthropie et le bénévolat. Il semble bien que la formule ait eu du succès et qu'elle engage davantage d'appui financier, sur une plus longue période. (Tobelem : 76)

Au Canada, les donateurs d'organismes artistiques et culturels, en particulier, seraient au nombre de 760,000 selon les données de Statistique Canada et la valeur de leurs dons avoisinerait les 108 millions \$, soit à peine 1% du total des dons faits aux différents organismes sans but lucratif.

Le Québec n'a pas de longue tradition de philanthropie culturelle comme c'est le cas en Ontario. Le Rapport Bourgie (juin 2013) ouvre de nouvelles perspectives d'action en ce sens. Parallèlement, on peut observer l'émergence d'une perspective critique à l'égard de la philanthropie, compte tenu du fait que les donateurs sont en mesure d'exercer une influence sur la gouvernance du social (Lefebvre et Charbonneau, 2011).

### *Les fondations*

Les fondations américaines sont, de loin, celles qui demeurent les plus impressionnantes. *The Chronicle of Philanthropy* pour l'année 2009 a produit les noms et actifs des 10 plus importantes fondations ; le tout se chiffrait à 80 milliards de \$. À elle seule, la Bill et Melinda Gates Fondation fournissait 30 milliards. Pour l'Europe, le magazine *Philanthropie in Europe* indiquait, pour la dernière année comptabilisée, soit 2005-2006, que les fondations avaient distribué 4 milliards d'euros.

Dans le cas des États-Unis, les déductions et exemptions favorisent largement les fondations. Il s'agit d'un choix de pays qui fait assumer par des organisations indépendantes à but non lucratif «des missions pouvant relever de l'intérêt général et dont le coût est en partie à la charge des citoyens du fait des exemptions fiscales accordées » (Tobelem : 660). Ce que l'auteur appelle « le financement à l'américaine ». À noter, que les fondations privilégient les grands musées ou grandes institutions culturelles, ce qui laisse les petits musées plus difficilement accessibles aux appuis financiers.

Cela dit, il existe des exemples qui montrent l'intérêt pour les petits musées. En **Grèce**, par exemple, la Fondation culturelle du Pirée est financée par la Banque du même nom qui continue son appui, malgré la crise qui sévit dans ce pays. Cette fondation travaille en collaboration avec des autorités locales pour la création de musées techniques. Elle s'est donné pour mission de protéger l'identité culturelle et le patrimoine de la Grèce. Elle veille au bon fonctionnement d'un réseau de musées – parfois petits – voit à leur entretien, à leur promotion et assure ce réseau de sa collaboration avec des centres de recherches et des universités, tout cela dans le respect des règles muséologiques actuelles (Tobelem : 67).

### *La globalisation des marchés culturels*

Il existe depuis longtemps un mécénat internationalisé qu'on pense aux fonds américains dédiés à la Fondation Claude Monet de Giverny à la fin des années 1970 ou plus

récemment au Musée du Louvre qui a maintenant pignon sur rue à New-York pour la collecte de fonds.

Bref, tel qu'on l'a déjà souligné, c'est aux États-Unis que la mondialisation du mécénat se fait le plus sentir. Les plus grands musées y ont maintenant ce qu'il convient d'appeler des «bureaux-antennes» parce que là se trouve le plus intéressant bassin de donateurs privés ou corporatifs. Les musées, via leurs représentants, ont développé un marketing artistique, qu'il s'agisse de visites de collections, de catalogues, de conférences, de rencontres, de collectionneurs, etc., pour attirer un nombre toujours plus grand de donateurs. Ces bureaux-antennes, principalement à New-York, peuvent en outre bénéficier d'exemption par le fisc américain, exemptions consenties aux fondations.

La Royal Academy de Londres qui ne bénéficie d'aucun support public compte depuis près de 30 ans sur divers appuis financiers privés. Familière avec la globalisation des marchés de la culture, elle continue de publiciser et de faire progresser son membership. Pour elle, le maintien d'un bureau-antenne aux USA est jugé fort rentable tant aux niveaux des réseaux de donateurs et de l'accès aux experts scientifiques, qu'au niveau des collaborations pour des expositions, des programmes de recherche ou encore pour l'achat d'œuvres (Tobelem : 80).

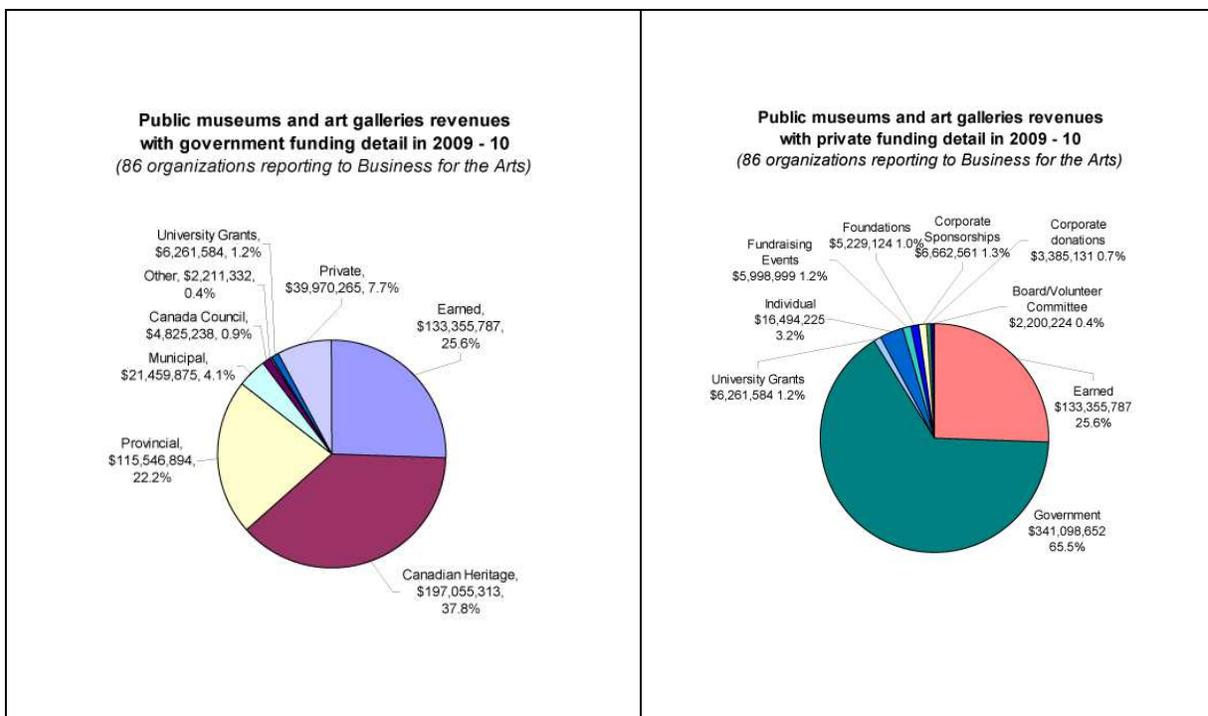
Ce genre de prospection s'étend de plus en plus et le Japon attire maintenant des réseaux de donateurs. Le musée du Louvre, à titre d'exemple, y est déjà présent.

### ***L'organisme canadien Business for the Arts (BFTA)***

Peu connu au Québec, l'organisme canadien Business for the Arts, fondé en 1974, a développé une vaste expertise dans le but de rapprocher le monde des arts et celui des affaires. Le BFTA s'est, en effet, donné pour mission de favoriser les partenariats entre le secteur privé, le milieu de la culture et les instances gouvernementales fédérale, provinciales et municipales impliqués dans le financement des arts, des musées et des galeries d'art. L'organisme cherche ainsi à aider les organisations artistiques et les institutions culturelles à entrer en contact avec les donateurs et les bénévoles du secteur privé. Un de ses programmes appelé Arts Vest MD qui consiste en un financement *en contrepartie* (Matching Grant) rend compte de différentes initiatives entreprises en 2011-2012 avec la collaboration de plusieurs paliers de gouvernement dans toutes les provinces situées à l'ouest du Québec. S'y intègre aussi une formation en commandite pour les organismes culturels qui manquent d'expérience dans ce domaine (BFTA, Arts Vest MD, rapport 2011-2012).

Business for the Arts entreprend également plusieurs enquêtes statistiques sur la répartition du financement des arts et des musées au Canada. En voici un exemple concernant les 86 musées et galeries d'art qui ont répondu à l'enquête en 2009-2010.

Figure 3  
Revenus des musées et galeries d'art de l'enquête du Business for the Arts, 2009-2010



Source : <http://www.businessforthearts.org/research/reports-publications/>

### 8.3 Les musées régionaux et le développement durable

Le terme de « musées régionaux » se conjugue à différentes échelles, certaines plus modestes que d'autres. Dans différents pays se pose la question de leur autonomie financière et de leur viabilité économique. Barbara Franco, directrice exécutive de la Pennsylvania Historical and Museum Commission considère, pour sa part, qu'il n'existe pas de solution magique au problème de financement et de « durabilité » des musées régionaux. On ne peut plus, écrit-elle, prendre pour acquis le financement public de la part des gouvernements. Cette problématique ne vaut pas uniquement pour les États-Unis, mais on la retrouve en Europe et jusqu'en Russie. Comment, dès lors, survivre dans le

nouvel environnement économique, alors qu'on demande aux musées régionaux de penser, non seulement en termes d'éducation et de connaissances, mais aussi en termes de rentabilité?

Selon Franco, les organismes sans but lucratif, tels que les musées, doivent désormais s'inspirer de la culture et des pratiques entrepreneuriales du secteur privé à but lucratif, tout en tenant compte du fait que leurs objectifs diffèrent. Pour les musées, en effet, il ne s'agit pas de la recherche du profit, mais de l'accomplissement d'une mission sociale. Les musées qui cherchent un appui financier du secteur privé doivent être en mesure de répondre à certaines de leurs questions : Pourquoi existez-vous? Quel est votre énoncé de mission? Qu'est-ce qui vous distingue? Quelle programmation offrez-vous? Quelle est la valeur ajoutée de votre musée à la société? Qui profite de votre présence? (Franco : 21)  
En somme, les donateurs doivent sentir qu'ils participent à quelque chose qu'ils valorisent.

Les besoins des musées régionaux doivent être en accord avec les besoins du milieu s'ils veulent assurer leur viabilité. En ce sens, ils doivent contribuer à l'affirmation d'une identité régionale, notamment en faisant le lien avec les sociétés historiques et d'histoire régionale. Sans ce lien affirmé avec le milieu, aucun musée ne saurait survivre à moyen terme, selon Franco. À cela s'ajoutent les nouveaux rôles que les musées régionaux sont appelés à jouer au-delà de celui de recueillir et de préserver des ressources culturelles. Ce nouveau rôle doit inclure les technologies de l'information, le divertissement et le tourisme culturel (Franco : 22).

## **9. Éléments pertinents comme source d'inspiration pour le Québec.**

Ce tour d'horizon de différents réseaux muséologiques, combiné à la présentation de plusieurs études et considérations critiques sur le développement des musées et les problèmes auxquels ils font face un peu partout dans le monde, permet de dégager un certain nombre de considérations qui pourraient être inspirantes pour le Québec.

### ***9.1 Réseaux, performance et ressources humaines***

À la lumière des constats effectués, il paraît clair que ces trois points d'ancrage contribuent au bon fonctionnement des musées, à leur viabilité et à l'amélioration de l'offre de services. Certaines expériences tentées ailleurs et qu'on rappellera ici peuvent être inspirantes, pour peu qu'elles soient adaptées au contexte socioculturel québécois.

## **Réseaux**

Si tous les réseaux muséologiques examinés partagent des objectifs communs en termes de défense des intérêts des musées, de formation professionnelle et de recherche de qualité et de performance pour les institutions membres, on note cependant une différence quant aux stratégies et aux moyens retenus. Le Québec pourrait explorer un modèle mixte qui fasse davantage place à différentes expériences américaines et britanniques dans le domaine muséal. Par ailleurs, le réseau muséal québécois compte déjà plusieurs partenaires étrangers, plus particulièrement dans les réseaux muséaux francophones. Compte tenu de l'internationalisation actuelle des échanges dont il a été fait mention dans cette étude, l'intensification de la participation à divers réseaux internationaux serait sans doute profitable.

En ce qui concerne plus particulièrement les réseaux régionaux, on a vu que leur fonctionnement est souvent limité, faute de ressources financières suffisantes. Or, une expérience telle le *Réseau Terre catalane*, tout comme le réseau de musées au Maine, et dans une plus large mesure l'Association du passeport des Musées du Rhin, montre que leur mise en réseau bien structuré avec un passeport inter-site vient atténuer grandement le handicap financier. Tout est mis en œuvre pour susciter la venue de visiteurs : circuit d'intérêt, activités ludiques, ateliers adaptés à différents groupes d'âge et de clientèle. Cette expérience a l'avantage de pouvoir s'adapter à des petites, comme à des moyennes localités, et peut servir de source d'inspiration.

## **Performance et ressources humaines**

On a pu remarquer dans les pratiques reliées au bénévolat que le statut, la reconnaissance, la valorisation des bénévoles jouent un rôle important dans la performance des musées. Nombre d'institutions muséales en ont fait le constat et font appel à des spécialistes (consultants, ou professeurs du milieu universitaire) pour rehausser et professionnaliser la formation ou encore consolider les talents et expertises des bénévoles considérés tels de véritables partenaires. Au-delà des fonctions d'accueil, de guide, ou d'administration, on les retrouve engagés dans la recherche proactive de donateurs, dans la planification et la réalisation de projets et au sein des conseils d'administration; des tâches toujours effectuées en étroite collaboration avec les professionnels des musées. Cette forme bénévolat avec du personnel très bien outillé mérite d'être prise en compte et encouragée.

En outre, et cela n'est pas négligeable, les moyens mis en œuvre par la Haskayne School of Business de l'Université de Calgary, pour attirer vers le bénévolat et la gestion des

organismes à but non lucratif la génération Y mérite d'être examinée, tant il est vrai que leur participation à la vie des musées sera cruciale dans les années à venir.

### **9.2 Collaboration et partenariat**

Dans l'esprit du modèle adopté dans le Maine, le développement d'un réseautage croisé permettrait d'aller vers une clientèle non spontanément attirée vers les musées. Ceci présuppose l'établissement de liens de concertation et de collaboration active avec des acteurs socioéconomiques issus de secteurs autres que culturels. On en tient un bon exemple avec l'intégration innovante dans les circuits touristiques, dans les activités de loisirs, de sports ou d'événements familiaux effectuée par la New England Museum Association. Selon cette approche, les musées deviennent non pas des lieux de visites secondaires ou accessoires, mais des lieux intégrés de façon attractive à l'offre touristique et à l'offre de loisirs; ils bénéficient ainsi d'une visibilité incitative, appuyée et encouragée par les acteurs socioéconomiques.

### **9.3 Partage de responsabilité et modalités de financement**

La responsabilité partagée signifie, pour plusieurs institutions muséales, l'apport du mécénat et de la philanthropie. Ce partage de responsabilité sociale est davantage exercé dans des pays où cette forme d'appui tient de la tradition, comme c'est le cas, aux États-Unis et en Grande-Bretagne, par exemple. Il devient clair, néanmoins, – surtout avec la crise financière qui a affecté les musées – que la participation de ces donateurs ne peut plus être ignorée et que cela implique un véritable marketing social pour les sensibiliser et susciter leur adhésion à la cause des musées, souvent considérée moins attrayante (pour ne pas dire glamour) que les orchestres symphoniques, les grands opéras, les événements culturels, etc.

Or, pour en arriver à intéresser ces donateurs à l'importance sociale des musées, on doit considérer ce que d'aucuns appellent «le retour sur investissement». Si le *naming* est un des moyens évoqués (et parfois décrié), il convient de dire que le «capital symbolique», soit honneur ou reconnaissance, semble également conforter bon nombre de donateurs moins axés sur la visibilité des marques. Quoi qu'il en soit, dans l'un et l'autre cas, l'accès aux exemptions et aux déductions fiscales s'apparente à un retour sur investissement, donnée incitative dont il faut tenir compte. À cet effet, plusieurs pays ont ajusté leurs normes, malgré un certain malaise en ce qui concerne le principe de justice sociale déjà évoqué.

Toutefois, le partage des responsabilités pour le soutien des musées n'exclut pas la participation de l'État, puisque les donateurs, surtout dans les pays où il n'y a pas de longue tradition de philanthropie, se voient partenaires et non garants du bon fonctionnement des musées auxquels ils accordent leur appui. Ce support financier obtenu par les musées auprès du secteur privé ne doit pas avoir comme conséquence un retrait des obligations des gouvernements dans le fonctionnement des institutions culturelles; ce qui a pour conséquence de démotiver toute implication ultérieure des donateurs. Ce constat qui a été fait par l'association suédoise des musées peut facilement servir sinon de mise en garde, à tout le moins de stratégie à éviter.

Un exemple d'équilibre dans le partage des responsabilités provient du Business for the Arts. Cet organisme privé canadien, comme on l'a souligné précédemment, outre qu'il met en lien les trois paliers de gouvernements avec le milieu des affaires et le milieu culturel, contribue à former et à familiariser les organismes culturels et artistiques avec le monde des affaires.

En somme, bon nombre d'initiatives, de façons de faire et de regroupements peuvent s'avérer utiles et pertinentes.

## Annexe 1

### Mandat confié par le ministère de la Culture et des Communication et calendrier

#### Mandat :

Compte tenu du contexte actuel et de l'évolution du secteur muséal au Québec, il importe d'innover et de redéfinir des bases structurantes pour mettre en forme un réseau d'institutions muséales performantes et capables de relever les défis du XXI<sup>e</sup> siècle. Une exploration des façons de faire à l'international peut-être une source d'inspiration.

- 1- Comment se déploient les institutions muséales dans divers pays, provinces ou régions à l'extérieur du Québec?
  - Quels sont les statuts accordés aux institutions et selon quels critères?
  - Quels sont les modes de collaboration, de partenariat ou de regroupement?
- 2- Quels sont les moyens déployés par les autorités gouvernementales pour appuyer le secteur?

#### Calendrier :

15 mai 2013: Signature du contrat

24 mai 2013: Dépôt du plan de travail

10 juin 2013: Dépôt du rapport préliminaire

19 juin 2013: Rencontre avec le Groupe de travail sur l'avenir du réseau muséal

4 juillet 2013: Dépôt du rapport final

## Annexe 2

### Définition du musée selon l'ICOM

Aujourd'hui, selon les statuts de l'ICOM, adoptés lors de la 21e Conférence générale à Vienne (Autriche) en 2007 :

«Un musée est une institution permanente sans but lucratif au service de la société et de son développement ouverte au public, qui acquiert, conserve, étudie, expose et transmet le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement à des fins d'études, d'éducation et de délectation».

Cette définition fait référence dans la communauté internationale.

Source : <http://icom.museum/la-vision/definition-du-musee/L/2/>

### Code de déontologie de l'ICOM

Ce code, adopté en 1986 et révisé en 2006 fixe les normes minimales de pratiques et de performance professionnelles pour les musées et leur personnel. En adhérant à l'ICOM, chaque membre s'engage à respecter ce Code. En voici les grands points :

- 1- Les musées assurent la protection, la documentation et la promotion du patrimoine naturel et culturel de l'humanité
- 2- Les musées qui détiennent les collections les conservent dans l'intérêt de la société et de son développement
- 3- Les musées détiennent des témoignages de premier ordre pour constituer et approfondir la connaissance.
- 4- Les musées contribuent à la connaissance, à la compréhension et à la gestion du patrimoine naturel et culturel
- 5- Les ressources des musées offrent des possibilités d'autres services et avantages publics
- 6- Les musées travaillent en étroite coopération avec les communautés d'où proviennent les collections, ainsi qu'avec les communautés qu'ils servent
- 7- Les musées opèrent dans la légalité
- 8- Les musées opèrent de manière professionnelle

Source : <http://icom.museum/la-vision/code-de-deontologie//L/2/>

ANNEXE 3

**Revenus comparés du Royal Ontario Museum et du Musée des Beaux-arts de l'Ontario  
2011-2012**

(en milliers de \$)

	Royal Ontario Museum (ROM)		Musée des Beaux-arts de l'Ontario (AGO)	
Subventions gouvernementales	\$28,320	53%	\$22,624	37%
Admissions	\$7,481	14%	\$4,207	7%
Dons et legs	n.d.		\$12,584	20%
Boutique et restaurant	\$9,083	17%	\$10,769	18%
Programmes du musée	\$2,672	5%	n.d.	
Fondation du musée	\$4,809	9%	\$613	1%
Revenus divers	\$1,068	2%	\$1,311	2%
Amortissement différé du capital	(exclu du calcul)		\$9,187	15%
Total	\$53,433	100%	\$61,383	100%

Source : Royal Ontario Museum, *Annual Report 2011-2012* :

[http://www.rom.on.ca/sites/default/files/imce/rom\\_2011-2012\\_year\\_in\\_review.pdf](http://www.rom.on.ca/sites/default/files/imce/rom_2011-2012_year_in_review.pdf)

Ontario Art Gallery / Musée des Beaux-arts de l'Ontario, *Annual Report 2011-2012* :

<https://www.ago.net/assets/files/pdf/AGO-Year-in-Review-2011-12.pdf>

## BIBLIOGRAPHIE

- Association des musées canadiens, 2001, *Une aide irremplaçable. Un rapport sur le bénévolat dans les musées*, Ottawa, 14p.
- Association des musées canadiens, 2009, *Plan stratégique 2009-2013*, Ottawa, 14p.
- Association of Nova Scotia Museums, 2011, *Annual Report 2010-2011*, 22p.
- Bergeron, Yves, dir., 2005, *Musées et muséologie : Nouvelles frontières. Essais sur les tendances*, Québec, Société des musées québécois et Musée de la civilisation, 253p. ill.
- Bergeron, Yves, 2008, «Les nouvelles frontières culturelles du Québec : le rôle des musées comme marqueurs identitaires», *Port Acadie*, nos 13-14-15, printemps, p. 321-333.
- Business for the Arts, *Report on Public Museums and Arts Galleries from the 2009-2010 Survey Data* : <http://www.businessforthearts.org/research/reports-publications/#VAS>
- Business for the Arts, *Rapport des résultats de artsVest<sup>MD</sup> national pour l'année 1*. Du 1er avril 2011 au 30 septembre 2012, (version française), par Aida Aydinyan : <http://www.businessforthearts.org/wp-content/uploads/2012/11/artsVestReportYrIFinalFRENCH.pdf>
- Cazenave, Frédéric, 2013, «L'essor bridé de la philanthropie» *Le Monde de l'argent*, 9 avril.
- Desvallées, André et François Mairesse (2011), *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*, Paris, Armand Colin, 722p. ill. (avec la collaboration de Yves Bergeron)
- Déontologie du patrimoine et des musées : historique et questionnement*, 2012, Première journée d'étude, Comité français de l'ICOM et le service DS musées de France, Paris, 53 p.
- Fondations philanthropiques Canada, (2012), *La collaboration pour accroître notre impact, Rapport annuel*, Montréal, 16p.
- Franco, Barbara, «Regional Museums and Economic Sustainability», 2012, dans Susan Hanna, ed., *Regional Museums and the post-industrial age*, Murska Sobota (Slovénie), Comité international des musées régionaux (ICOM), p. 19-32.
- Giving USA 2011. *The annual Report on Philanthropy for the year 2010, Executive Summary*, The Center on Philanthropy at Indiana University, Given USA Fondation, 26 p.
- Hill, Kelly, mars 2013, *Les bénévoles et donateurs du secteur des arts et de la culture au Canada en 2010, Regard statistique sur les arts*, vol. 11, no. 3 (mars 2013), 31 p. [www.HillStrategies.com](http://www.HillStrategies.com)

Hanna, Susan, ed., 2012, *Regional Museums and the post-industrial age*, Murska Sobota (Slovénie), Comité international des musées régionaux (ICOM), 129p. (Actes du colloque de Pittsburg et Johnson de 2008). En ligne : <http://icom.museum/resources/publications-database/publication/regional-museums-and-the-post-industrial-age/>

Horjan, Goranka, ed., 2009, *Regional Museums and the Development of Communities*, Murska Sobota (Slovénie), Comité international des musées régionaux (ICOM), 135p. En ligne : <http://icom.museum/resources/publications-database/publication/regional-museums-and-the-development-of-communities/>

Inkei, Péter, 2010, *Les effets de la crise économique sur la culture*, Observatoire de Budapest, Conférence Culture Watch Europe, Conseil de l'Europe. 20 p. En ligne : [http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/cwe/Effets\\_Inkei\\_FR.pdf](http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/cwe/Effets_Inkei_FR.pdf)

Krebs, Anne et Bruno Maresca, 2005, *Le renouveau des musées*, Paris, La Documentation française, «Problèmes politiques et sociaux», no 910 (mars), 120p.

Lawton Chuck et Lindsay Rowe, 2009, *Maine Museums, and Economic Impact Study*, Augusta, Maine Arts Commission, 36p. En ligne : [http://www.mainestatemuseum.org/resource/d/15736/2010\\_MaineMuseumStudy1.pdf](http://www.mainestatemuseum.org/resource/d/15736/2010_MaineMuseumStudy1.pdf)

Lefebvre, Sylvain et Johanne Charbonneau, 2011, «Philanthropie et fondations privées : vers une nouvelle gouvernance du social?», *Lien social et Politiques*, no 65, p. 7-16.

Musée des Beaux-Arts du Canada, 2011, *Rapport annuel 2010-2011*, Ottawa, 100 p.

Ontario Museums Association, *Research into the sustainability of Ontario's community museums CMOG SNAPSHOT 2000-2004* : <http://www.museumsonario.com/vm/newvisual/attachments/891/Media/CMOGsnapshot20002004.pdf>

Pluyette, Cyrille, 2011, «Le Louvre : séduire pour rafler l'or des mécènes», *Le Figaro.fr*, 19 août. <http://www.lefigaro.fr/societes/2011/08/19/04015>

Rapport du Groupe de travail sur la philanthropie culturelle. (juin 2013), *Vivement pour une culture philanthropique au Québec!*, 106p. (Rapport Bourgie)

Tobelem, Jean-Michel, 2010, *Le nouvel âge des musées, Les institutions culturelles au défi de la gestion*, 2ième édition, Paris, Armand Colin, 324 p.

Turcotte, Martin, 2012, *Les dons de bienfaisance des Canadiens, Tendances sociales canadiennes*, Statistique Canada, avril, (11-008 au catalogue), 38 p.

## SITES INTERNET

### 1- International

Association internationale des musées d'Histoire / International Association of Museums of History (AIMH / IAMH) :

<http://www.iamh-aimh.org/>

Association of Art Museums Directors (AAMD) :

<https://aamd.org>

Botanic Gardens Conservation International (BGCI) : <http://www.bgci.org/global/>

Conseil international des musées (ICOM) : <http://icom.museum/>

ICR –Regional Museums (International Committee for Regional Museums, ICOM) :

<http://network.icom.museum/icr/>

French Regional American Museum Exchange (FRAME) :

<http://www.framemuseums.org/fr/>

### 2- Europe :

Association générale des Conservateurs des collections publiques de France (AGCCPF) :

<http://www.agccpf.com/index.php?session2=JXB3Z6yP6P3Qo8AP>

Association des Conservateurs des musées de Midi-Pyrénées :

<http://www.musees-midi-pyrenees.fr/association/>

Association des musées suisses : <http://www.museums.ch/fr/service-fr/ams/>

Fédération des Amis des Musées de France : [http://www.amis-](http://www.amis-musees.fr/gr/groupements.php)

[musees.fr/gr/groupements.php](http://www.amis-musees.fr/gr/groupements.php)

Liste des musées de France :

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Liste\\_de\\_mus%C3%A9es\\_fran%C3%A7ais](http://fr.wikipedia.org/wiki/Liste_de_mus%C3%A9es_fran%C3%A7ais)

*Musées de France* : <http://www.culturecommunication.gouv.fr/En-pratique/Protections-labels-et-appellations/L-appellation-Musee-de-France>

Voir aussi : <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Disciplines-et-secteurs/Musees/Organismes/Musees-de-France>

Museums Association (U.K.) : <http://www.museumsassociation.org/home>

Museums association in Greece : <http://www.ne-mo.org/index.php?id=46>

Netherlands Museum Association :  
<http://www.museumvereniging.nl/Contact/English.aspx>

Network of European Museums Organisation (NEMO); Country information :  
<http://www.ne-mo.org/members/country-information/nc/1/>

Paris Musées - Les Musées de la Ville de Paris :  
<http://parismusees.paris.fr/fr/letablissement-public-paris-musees>

Swedish Museum Association : <http://www.sverigesmuseer.se/english/>

### 3- États-Unis :

American Alliance of Museums (AAM) : <http://www.aam-us.org/home>

AAM Accreditation Commission :  
<http://www.aam-us.org/docs/accreditation/list-of-accredited-museums.pdf?sfvrsn=6>

Association of Midwest Museums (AMM) : <http://www.midwestmuseums.org/>

Cultural Data Project : <http://www.culturaldata.org/>  
(Statistiques culturelles sur divers États américains)

Mid-Atlantic Association of Museums (MAAM) : <http://www.midatlanticmuseums.org/>

Mountain Plains Museums Association (MPMA) : <http://www.mpma.net/council.php>

Museums of Boston: <http://www.museumsofboston.org/index.php>

New England Museum Association (NEMA): <http://www.nemanet.org/>

Southeastern Museums Conference (SEMC) : <http://www.semcdirect.net/>

Western Museums Association (WMA) : <http://www.westmuse.org/>

#### 4- Québec / Canada :

Association canadienne des centres de science (ACCS) :

<http://www.canadiansciencecentres.ca/>

Association des musées canadiens : <http://www.museums.ca/>

Association des Musées du Nouveau-Brunswick : <http://www.amnb.ca/aboutusFR.php>

Association of Manitoba Museums : <http://www.museumsmanitoba.com/>

Association of Nova Scotia Museums : <http://ansm.ns.ca/>

British Columbia Museums Association :

<http://www.museumsassn.bc.ca/Content/About/Overview.asp>

Business for the Arts : <http://www.businessforthearts.org/>

Community Museums Association of Prince Edward Island :

<http://www.museumspei.ca/index.html>

ICOM – Canada : <http://network.icom.museum/icom-canada/> Alberta Museums

Association : <http://www.museums.ab.ca/>

Ministère de la Culture et des Communications du Québec (muséologie) : 57

<http://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=25>

Museum Association of Newfoundland and Labrador : <http://www.manl.nf.ca/>

Museums of Saskatchewan Association : <http://www.saskmuseums.org/aboutus>

Organisation des directeurs des musées d'art du Canada /Canadian Arts Museums

Directors' Organization (CAMDO) : [http://camdo.ca/blog/?page\\_id=2](http://camdo.ca/blog/?page_id=2)

Observatoire des musées de la Société des musées québécois : <http://www.smq.qc.ca/>

Observatoire de la culture et des communications du Québec / Institut de la statistique :

[http://www.stat.gouv.qc.ca/observatoire/publicat\\_obs/occ\\_bref\\_patrimoine.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/observatoire/publicat_obs/occ_bref_patrimoine.htm)

Ontario Museums Association : <http://www.museumsontario.com/en/>

Ontario Ministry of Tourism Culture and Sports (liste des agences muséales

gouvernementales) : <http://www.mtc.gov.on.ca/en/agencies/agencies.shtml>

Société des directeurs de musées montréalais :

<http://www.museesmontreal.org/fr/Mission.htm>

Société des musées québécois : <http://www.smq.qc.ca/>