



**RAPPORT DU GROUPE DE TRAVAIL
SUR L'AVENIR DU RÉSEAU MUSÉAL QUÉBÉCOIS**

ENTRE MÉMOIRE ET DEVENIR

29 octobre 2013

LETTRE DE TRANSMISSION

Montréal, le 29 octobre 2013

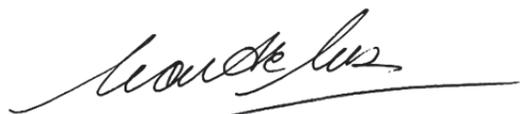
Monsieur Maka Kotto
Ministre de la Culture et des Communications
Gouvernement du Québec

Monsieur le Ministre,

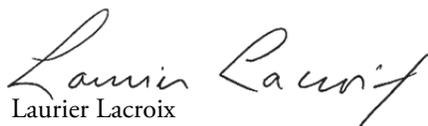
Les membres du Groupe de travail sur l'avenir du réseau muséal, dont vous avez annoncé la création le 8 mai 2013, ont l'honneur de vous soumettre leur rapport. Ce rapport est en tous points unanime. Les membres seront heureux de se rendre disponibles pour répondre à toute question que vous pourriez leur adresser.

En vous remerciant à nouveau de la confiance dont vous nous avez honorés, nous vous prions d'agréer, monsieur le Ministre, l'expression de nos sentiments respectueux,

Les membres du Groupe de travail sur l'avenir du réseau muséal,



Claude Corbo, O.Q., président



Laurier Lacroix



Marie Lavigne

TABLE DES MATIÈRES

FAITS SAILLANTS DU RAPPORT DU GROUPE DE TRAVAIL SUR L'AVENIR DU RÉSEAU MUSÉAL	1
INTRODUCTION	5
1. LE MONDE MUSÉAL QUÉBÉCOIS : ÉTAT DE SITUATION, DÉFIS, PERSPECTIVES	9
1.1 Portrait du monde muséal québécois.....	9
1.1.1 Précisions méthodologiques.....	9
1.1.2 Typologie des établissements muséaux.....	10
1.1.3 Caractéristiques et complémentarité des missions.....	14
1.1.4 Fréquentation des établissements muséaux.....	17
1.1.5 Modes de gouvernance.....	19
1.1.6 Bâtiments et sites patrimoniaux.....	19
1.2 Évolution récente et défis de la muséologie québécoise.....	20
1.2.1 Évolution récente de la muséologie québécoise.....	20
1.2.2 Défis pour la muséologie québécoise.....	22
1.3 Regards sur quelques pratiques étrangères concernant les musées.....	25
1.3.1 Regroupements associatifs d'établissements muséaux.....	25
1.3.2 Typologie des établissements muséaux.....	26
1.3.3 Collaborations et partenariats.....	28
1.3.4 Modèles de financement.....	31
2. LE FINANCEMENT DES ÉTABLISSEMENTS MUSÉAUX	37
2.1 Interventions du ministère de la Culture et des Communications en muséologie.....	37
2.1.1 Contribution totale du ministère depuis 2006-2007.....	38
2.1.2 Aide au fonctionnement.....	39
2.1.3 Aide aux projets.....	45
2.1.4 Aide aux immobilisations.....	48
2.1.5 Aide aux initiatives de partenariat.....	51
2.1.6 <i>Mécénat Placements Culture</i>	54
2.2 Sources de revenus des établissements muséaux soutenus au fonctionnement par le ministère.....	54

2.2.1	Synthèse des sources de revenus 2011-2012.....	55
2.2.2	Revenus autonomes	56
2.2.3	Revenus de sources publiques.....	59
2.2.4	Évolution des sources de revenus entre 2007-2008 et 2011-2012.....	67
3.	LES ATTENTES DU MILIEU : ÉTATS GÉNÉRAUX DES MUSÉES DU QUÉBEC (2011) ET RAPPORT DE LA CONSULTATION EFFECTUÉE PAR LE GROUPE DE TRAVAIL.....	69
3.1	États généraux des musées du Québec (2011): recommandations adoptées à la suite du grand chantier	69
3.1.1	Répartition des 73 recommandations issues des États généraux des musées.....	69
3.1.2	Aspirations et besoins exprimés par les établissements muséaux.....	70
3.2	Opinions et attentes exprimées lors de la consultation	74
3.2.1	Politique muséale.....	75
3.2.2	Structure du réseau muséal.....	78
3.2.3	Financement.....	81
4.	RECOMMANDATIONS.....	85
4.1	Enjeux politiques et systémiques généraux	87
4.1.1	Priorités stratégiques pour l'action du ministre de la Culture et des Communications.....	88
4.1.2	Un nouveau cadre institutionnel pour l'action de l'État envers les établissements muséaux et pour régler leurs relations	90
4.1.3	Informations relatives aux établissements muséaux.....	104
4.2	Enjeux muséologiques	107
4.2.1	Les musées nationaux et leur rôle	108
4.2.2	Démarche structurée et structurante de planification muséologique et de consolidation des établissements muséaux à l'échelle régionale	114
4.2.3	Des musées-ressources et leur rôle au soutien d'une muséologie décentralisée	116
4.2.4	Des chantiers pour l'avenir	122
4.2.5	Personnels, bénévoles et publics des établissements muséaux	128
4.2.6	Méthode normalisée de dénombrement des visiteurs	131
4.3	Enjeux de financement.....	132
4.3.1	Un engagement réitéré de l'État au soutien financier des établissements muséaux.....	133
4.3.2	Critères de financement.....	134

4.3.3	Bonification des programmes existants.....	136
4.3.4	Révision du programme d'aide au fonctionnement.....	140
4.3.5	Fonds transitoires.....	142
4.3.6	Des responsabilités de financement partagées	143
4.3.7	Les musées nationaux et le Musée des beaux-arts de Montréal.....	148
4.3.8	Autres mesures	152
4.3.9	Budget de fonctionnement d'un éventuel Conseil des établissements muséaux québécois (CEMQ).....	156
CONCLUSION		161
REMERCIEMENTS		163
ANNEXES		
1.	Communiqué du ministre de la Culture et des Communications, Québec, le 8 mai 2013	165
2.	Mandat du Groupe de travail sur l'avenir du réseau muséal québécois.....	167
3.	Notes biographiques de Claude Corbo, Laurier Lacroix et Marie Lavigne.....	168
4.	Membres de la Table d'experts et représentants régionaux	170
5.	Membres du Comité de suivi.....	172
6.	Liste des consultants ayant produit une étude et titre des études.....	173
7.	Autres personnes rencontrées par le Groupe de travail.....	174
8.	Mémoires reçus et auteurs entendus en auditions publiques.....	175
9.	Calendrier des travaux prévus dans les recommandations	180
10.	Documentation	181
11.	Document de consultation pour la préparation du mémoire	185

FAITS SAILLANTS DU RAPPORT DU GROUPE DE TRAVAIL SUR L'AVENIR DU RÉSEAU MUSÉAL

1. Établir un nouveau cadre institutionnel pour la vie muséale au Québec

- ▶ Adoption par l'Assemblée nationale d'une *Loi générale sur les établissements muséaux* qui :
 - S'appuie sur les engagements collectifs découlant de la *Loi sur le développement durable* et de la *Loi sur le patrimoine culturel*;
 - Fait des questions muséales une responsabilité gouvernementale;
 - Crée un *Comité interministériel des affaires muséales* qui coordonne l'action de l'État en matière muséale;
 - Définit les caractéristiques, la typologie et les responsabilités des établissements muséaux.
- ▶ Établissement d'un système d'agrément des établissements muséaux par la *Loi générale sur les établissements muséaux* permettant :
 - D'octroyer un label de qualité à un établissement muséal statuant qu'il est d'intérêt public;
 - D'attribuer l'agrément sur la base d'une évaluation par des experts indépendants et selon des critères connus et standards reconnus.
- ▶ Création d'un organisme public indépendant, le Conseil des établissements muséaux du Québec (CEMQ), dont le mandat sera notamment :
 - De gérer la procédure d'agrément des établissements muséaux;
 - D'administrer le financement public;
 - D'améliorer la contribution des musées à la société;
 - De promouvoir les meilleures pratiques en matière muséale.

2. Renforcer, actualiser et consolider l'ensemble muséal

- ▶ Confirmer les musées nationaux et le Musée des beaux-arts de Montréal dans leur rôle d'acteurs de premier plan pour l'ensemble muséal québécois et de chefs de file dans le rayonnement de la culture québécoise au Québec et à l'étranger. Il est notamment proposé de :
 - Procéder à un recentrage des missions ;
 - Que les musées nationaux reçoivent le mandat de créer et d'administrer conjointement la Collection nationale constituée des collections des trois musées nationaux.
- ▶ Mieux desservir les régions :
 - Élaboration de planifications muséologiques et de plans de consolidation des établissements muséaux dans les différentes régions par des commissions d'étude régionales ou interrégionales ;
 - Désignation d'établissements muséaux qui assumeront le rôle de musée-ressource régional en offrant des services muséologiques aux établissements de leur région ;
 - Renforcement des établissements muséaux par des mises en commun de services, des intégrations ou des fusions d'établissements.
- ▶ Lancer des chantiers pour l'avenir :
 - Constitution de cinq chantiers nationaux portant sur la muséologie des patrimoines autochtone, religieux, archéologique, scientifique et technique, ainsi que sur le rôle des technologies de l'information et des communications, afin de définir et de consolider l'offre muséale dans ces domaines ;
 - Chantier sur les bénévoles des établissements muséaux examinant leur contribution, la formation et la gouvernance ;
 - Comité d'examen du statut professionnel des muséologues ;
 - Mise en place d'un système d'information de gestion et d'une cartographie de l'ensemble des collections et des établissements muséaux.

3. Repenser et accroître le financement

- ▶ Révision en profondeur du programme de soutien au fonctionnement des établissements muséaux privés et de la formule de financement ;
- ▶ Indexer l'aide au fonctionnement en injectant, dès 2014-2015, 2,1 M\$ pour le programme *Aide au fonctionnement des institutions muséales reconnues* et 6,2 M\$ pour le programme de soutien aux musées nationaux et au MBAM, à titre de compensation pour contrer les gels de subventions de fonctionnement depuis 2007-2008 ;

- ▶ Partager la responsabilité, dans le cadre d'ententes interministérielles, du financement des établissements muséaux dont la thématique et la mission de conservation relèvent de divers ministères sectoriels ou d'organismes publics et sociétés d'État;
- ▶ Implanter progressivement une nouvelle génération d'ententes de partenariat avec les municipalités et les instances régionales permettant le soutien non seulement des projets ponctuels, mais aussi du fonctionnement d'établissements muséaux agréés;
- ▶ Croissance du financement des établissements muséaux: 1) bonification des missions et fonctions renouvelées des musées nationaux (4 M\$) et du Musée des beaux-arts de Montréal (2 M\$); 2) la bonification du programme *Aide au fonctionnement pour les institutions muséales reconnues* et les musées-ressources (8 M\$);
- ▶ Relance du programme de soutien aux expositions permanentes du *Fonds du patrimoine culturel québécois* et soutien aux expositions itinérantes: 34 M\$ sur 5 ans;
- ▶ Création d'un fonds dédié à la réalisation de grandes expositions de calibre international: 15 M\$ sur 5 ans;
- ▶ Mise en place d'un *Fonds transitoire de consolidation des établissements muséaux* soutenant des initiatives de partage de services, d'intégrations et de fusions (4,5 M\$) et les commissions d'études régionales (1,5 M\$), ainsi que d'un *Fonds transitoire pour les chantiers muséologiques* de 750 000 \$ destiné aux cinq chantiers de réflexion et de planification sur la muséologie.

INTRODUCTION

Le 8 mai 2013, le ministre de la Culture et des Communications du Québec, monsieur Maka Kotto, annonçait la création du Groupe de travail sur l'avenir du réseau muséal du Québec (annexe 1). Le présent document constitue le rapport attendu du Groupe de travail.

Mandat

En vertu du mandat que lui a assigné le ministre, le Groupe de travail devait accomplir une diversité de tâches : réaliser un diagnostic du réseau muséal québécois ; procéder à un état des lieux et des liens entre les pouvoirs publics et le réseau muséal ; considérer les aspirations et besoins exprimés par les établissements muséaux, notamment en lien avec les États généraux de 2011, et aussi les attentes de la société ; et, en appuyant son travail sur la réflexion internationale consacrée aux musées, « *livrer des perspectives et des orientations sur :*

- a. les rôles des musées dans la vie de la société québécoise ;*
- b. l'optimisation de l'organisation et du fonctionnement du réseau muséal ;*
- c. la problématique du financement (révision des programmes, de la structure et du niveau de l'aide, enveloppe nécessaire pour un financement adéquat, pistes de financement privé) ;*
- d. le rôle des pouvoirs publics (les gouvernements, les différents ministères et organismes gouvernementaux, les instances régionales) (annexe 2).*

Le Groupe de travail, composé de trois personnes désignées par le ministre (annexe 3), a été accompagné dans sa démarche par plusieurs instances et ressources :

- ▶ une Table d'experts regroupant des directrices et directeurs d'établissements muséaux de divers types (annexe 4) ;
- ▶ un groupe de représentants du milieu des municipalités et des régions (annexe 4) ;
- ▶ un Comité de suivi composé paritairement de membres de la Société des musées québécois et du ministère de la Culture et des Communications (annexe 5) ;
- ▶ des consultants, reconnus pour leur expertise en matière muséale ou culturelle, qui ont produit des études sur des questions liées au mandat du Groupe de travail (annexe 6).

De plus, le Groupe de travail a choisi de rencontrer d'autres personnes, émanant notamment du milieu universitaire, ainsi que des spécialistes et gestionnaires du ministère de la Culture et des Communications, dont les expertises lui sont apparues utiles à sa propre réflexion (annexe 7).

Méthode de travail et cheminement du Groupe de travail

Ces précisions formulées, il convient d'expliquer la façon selon laquelle le Groupe de travail s'est employé à réaliser son mandat.

En premier lieu, le Groupe de travail a bénéficié de très nombreuses contributions prenant la forme d'informations, d'idées et de réflexions et de multiples éclairages experts, en plus du processus formel de consultation du milieu muséal et des autres milieux intéressés. Parmi ces contributions et éclairages, il faut signaler : (1) les études réalisées par les trois consultants mis à la disposition du Groupe de travail sur des enjeux cruciaux des pratiques muséales ou de la vie culturelle du temps présent. Il s'agit de Marie-Thérèse Bournival, Fernand Harvey et Raymond Montpetit; (2) les apports de la Table des experts portant sur les problématiques générales communes à toutes les catégories d'établissements muséaux et celles propres à chacune de ces catégories, de même que sur les questions posées dans le cadre de la consultation; (3) les conseils fort utiles du Comité de suivi témoignant des sensibilités et préoccupations de ses parties composantes; (4) les témoignages de diverses autres autorités en matière muséale ou culturelle provenant du milieu universitaire; (5) l'abondante documentation remise au Groupe de travail par le ministère de la Culture et des Communications (annexe 10), documentation complétée par des informations et des réflexions fournies au Groupe de travail par des fonctionnaires du ministère, notamment des directions régionales. Ainsi, le Groupe de travail a pu exploiter une riche expertise sur les enjeux que vit le milieu muséal québécois et qui interpellent les instances gouvernementales qui concourent à le soutenir.

En second lieu, le Groupe de travail a aussi été nourri et éclairé par un important processus de consultation qui a pris deux formes complémentaires. D'une part, à la suite de l'appel lancé au début de sa démarche, tant vers le milieu muséal que vers d'autres intervenants intéressés représentant des milieux institutionnels ou la société civile, le Groupe de travail a reçu au total 127 mémoires (annexe 8). Ces mémoires, pour l'essentiel, proviennent du milieu muséal, ce qui dénote un très grand intérêt et une généreuse contribution à la réflexion des membres du Groupe de travail. Ceux-ci ont pris connaissance de chaque mémoire reçu. D'autre part, pour approfondir sa connaissance et sa compréhension de ces mémoires, le Groupe de travail a aussi tenu des auditions publiques, pendant huit jours et dans six villes du Québec, auditions au cours desquelles 68 mémoires ont été présentés. Il n'a pas été possible de rencontrer les auteurs de tous les mémoires reçus; cependant, le Groupe de travail s'est efforcé de recevoir une sélection aussi représentative que possible de ces auteurs. Par cette démarche consultative, le Groupe de travail estime s'être bien conformé à deux exigences de son mandat, soit de « *prendre en considération les aspirations et les besoins exprimés par les établissements muséaux* » et de « *consulter les acteurs nationaux et régionaux, ainsi que différentes instances de la société civile afin de connaître les attentes de la société québécoise envers son réseau muséal* » (annexe 2). On trouvera en annexe 8 la liste des auteurs des mémoires transmis au Groupe de travail, indiquant ceux qui ont été entendus au cours des auditions publiques.

En troisième lieu, riches de cette très abondante et très pertinente documentation écrite et orale, les membres du Groupe de travail se sont employés à développer leur propre compréhension des enjeux que vivent le monde muséal, les autorités gouvernementales et la société civile qui interagissent avec lui et, surtout, de formuler un ensemble d'orientations et de recommandations en réponse aux éléments essentiels de leur mandat.

Structure du rapport

Compte tenu des termes de son mandat, le Groupe de travail a adopté, pour son rapport, une structure simple et prévisible. Le rapport compte donc quatre chapitres traitant successivement (1) de l'état actuel du réseau muséal québécois et des défis et perspectives qui le sollicitent; (2) du

financement des établissements; et (3) des aspirations et besoins exprimés par les établissements tant en 2011, à l'occasion des États généraux des musées du Québec, que dans le cadre de la consultation menée par le Groupe de travail et des auditions publiques. Un quatrième chapitre formule les orientations et recommandations du Groupe de travail.

Mise en contexte des orientations et recommandations

Le Groupe de travail juge essentiel de mettre en contexte les résultats de ses travaux, notamment en ce qui concerne ses orientations et recommandations.

Le mandat imparti au Groupe de travail prescrivait à l'origine qu'«*un rapport d'étape puis un rapport final seront soumis au ministre à la mi-août et à l'automne 2013 respectivement*». En raison de la nécessité qui s'est très tôt imposée au Groupe de travail de reporter à la fin de juin et à la mi-août respectivement la date limite pour le dépôt des mémoires et la tenue des auditions publiques, et de la difficulté pratique de beaucoup avancer au cours du mois de juillet, il n'a pas été possible de remettre le rapport d'étape requis à l'origine; toutefois, le Groupe de travail a remis des rapports mensuels d'activités à la Sous-ministre de la Culture et des Communications.

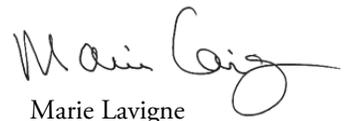
De ces contraintes temporelles ont résulté des contraintes sur la nature et les caractéristiques des orientations et des 61 recommandations que soumet le Groupe de travail. S'il y a des recommandations se prêtant à une action immédiate ou à court terme, d'autres visent le moyen ou le long terme. De plus, pour certaines matières, il a jugé plus sage et plus réaliste de proposer la création de chantiers spécialisés qui pourront éventuellement formuler des recommandations précises, réfléchies et opérationnelles.

Le Groupe de travail est bien conscient que les établissements muséaux expriment des attentes exigeant, à leurs yeux, des actions et des solutions immédiates. Pour sa part, le Groupe de travail propose certaines actions de ce type. Cela dit, le progrès de l'ensemble muséal, les défis qui le confrontent, et les attentes de la société québécoise elle-même, requièrent, de l'avis du Groupe de travail, des solutions à caractère structurel.

Le rapport qui suit et les orientations et recommandations qu'il contient expriment l'opinion unanime des trois membres du Groupe de travail.


Claude Corbo


Laurier Lacroix


Marie Lavigne

Le 29 octobre 2013

Chapitre 1

LE MONDE MUSÉAL QUÉBÉCOIS : ÉTAT DE SITUATION, DÉFIS, PERSPECTIVES

Dans la formulation du mandat du Groupe de travail, on lui demande d'abord d'«*établir un diagnostic du réseau muséal, à partir d'informations et d'études déjà disponibles*». On lui demande aussi d'«*appuyer son travail sur une réflexion internationale sur les musées, leur organisation, leur fonctionnement et surtout leur rôle dans la société et la culture*». Il s'agissait là d'un fort vaste programme pour un mandat d'une durée ne dépassant pas cinq mois. Heureusement, le Groupe de travail a bénéficié d'une très abondante documentation produite par le ministère de la Culture et des Communications ainsi que d'études préparées par des consultants sur des sujets tels la situation actuelle de la muséologie québécoise, l'évaluation de la performance dans les établissements muséaux, les réseaux muséologiques canadiens et étrangers.

Le présent chapitre s'emploie à répondre aux éléments précités du mandat assigné au Groupe de travail. Le chapitre comporte trois parties. La première partie dresse un portrait du monde muséal québécois, avec un ensemble de données statistiques de base. La deuxième partie résume les éléments essentiels d'une étude préparée pour le Groupe de travail par le professeur Raymond Montpetit et intitulée *Une muséologie dynamique et d'aujourd'hui. Connaître et conserver nos patrimoines pour mieux les partager avec les publics de maintenant*. Quant à la troisième partie, elle tire profit de l'étude du chercheur Fernand Harvey intitulée *Regards sur les réseaux muséologiques canadiens anglais et étrangers. Organisation, pratiques et défis*.

En recourant à ces deux études, le Groupe de travail juge essentiel de rappeler clairement qu'il est seul responsable de l'utilisation qu'il en fait et que la façon dont il résume ou cite ces études n'engage que sa seule responsabilité et nullement celle des auteurs des études originales.

Cela ayant été précisé, débutons par un portrait à grands traits du monde muséal québécois.

1.1 Portrait du monde muséal québécois

1.1.1 Précisions méthodologiques

Le réseau muséal québécois a connu une croissance continue depuis une génération grâce à la contribution de plusieurs partenaires, dont le gouvernement du Québec, particulièrement le ministère de la Culture et des Communications (ministère), le gouvernement fédéral, les municipalités, les conférences régionales des élus et le secteur privé. En 2012, l'Observatoire de la culture et des communications du Québec (OCCQ) recensait 437 établissements muséaux.

Il est toutefois important de noter que le ministère de la Culture et des Communications reste le principal intervenant du secteur muséal en reconnaissant 188 établissements muséaux privés et en soutenant au fonctionnement 123 établissements, ainsi que les trois musées nationaux établis par la *Loi sur les musées nationaux* et le Musée des beaux-arts de Montréal qui relève d'une loi qui lui est propre.

Les données utilisées pour dresser le portrait de l'ensemble muséal québécois proviennent de plusieurs sources, mais sont toutefois très variables selon le statut des établissements. Les principales sources sont :

- ▶ Le ministère de la Culture et des Communications pour les établissements muséaux reconnus et les 4 musées régis par une loi.
- ▶ Le *Portrait du réseau muséal reconnu*¹ réalisé en 2010.
- ▶ L'OCCQ qui a dressé, entre 2006 et 2010, l'*État des lieux du patrimoine, des institutions muséales et des archives*, par la publication de onze cahiers, dont plusieurs concernent plus spécifiquement les établissements muséaux.

1.1.2 Typologie des établissements muséaux

(1) La typologie utilisée

Par définition, les établissements muséaux sont des lieux de conservation, de recherche, de production et de diffusion du savoir, des lieux d'éducation et de transmission de la culture, entres autres, dans les domaines de l'histoire, du patrimoine, de l'art et des sciences.

Pour les besoins de ses programmes d'aide financière, le ministère divise les établissements en trois grands groupes : les musées, les centres d'exposition et les lieux d'interprétation, et ce, indépendamment du nom de l'établissement. Ces groupes se définissent comme suit :

- ▶ Le musée accomplit l'ensemble des fonctions muséales : acquisition, conservation, recherche, éducation, action culturelle et diffusion.
- ▶ Le centre d'exposition a pour mandat de promouvoir et de mettre en valeur des expositions et des événements ou activités portant sur l'art traditionnel, moderne, contemporain et actuel, l'histoire, la science et les technologies. Il n'a pas de collection.
- ▶ Les lieux d'interprétation se divisent en deux sous-groupes :
 - le centre d'interprétation vise à sensibiliser et à informer la population locale et les visiteurs de la valeur patrimoniale d'un lieu et de la nécessité de protéger son patrimoine naturel ou culturel, et ce, selon une thématique liée à l'histoire, aux sciences et aux techniques ou aux modes de vie de l'endroit où il se trouve ;
 - le lieu historique consiste en un site ou un bâtiment, incluant son contenu, qui témoigne, de façon tangible, d'un fait historique, d'un personnage, d'un mode de vie ou d'une technique.

1. BOURNIVAL, Marie-Thérèse, *Portrait du réseau muséal reconnu. National et régional*, 2010, 109 p.

(2) Les établissements muséaux reconnus par le ministère

Le terme de « reconnaissance » a été utilisé par le ministère dès l'application de la politique muséale de 2000. Le ministère reconnaît actuellement 188 établissements muséaux privés qui sont répartis en deux groupes : 123 reconnus et soutenus (RS) et 65 reconnus (R).

De plus, le ministère reconnaît les trois musées nationaux, le Musée national des beaux-arts du Québec, le Musée d'art contemporain de Montréal, le Musée de la civilisation, auxquels s'ajoute le Musée des beaux-arts de Montréal.

Répartition selon la typologie

En 2012, l'Observatoire de la culture et des communications du Québec (OCCQ) recensait 437 établissements muséaux au Québec qui se distribuent comme suit :

Tableau 1 ■ Les 437 établissements muséaux recensés par l'OCCQ en 2012

	RS	R	Musées lois	Non reconnus	Total	%/437
Musées	39	21	4	58	122	28 %
Lieux d'interprétation	66	29		145	240	55 %
Centres d'exposition	18	15		42	75	17 %
	123	65	4	245	437	100 %

Ainsi, de tous les établissements recensés par l'OCCQ, le ministère de la Culture et des Communications en reconnaît 44 % (192 sur 437) et soutient au fonctionnement 29 % d'entre eux. En ce qui concerne les 122 musées québécois, plus de la moitié, soit 52 %, sont reconnus ; dans le cas des lieux d'interprétation, 40 % d'entre eux sont reconnus et du côté des centres d'exposition, 44 % ont le statut d'établissement muséal reconnu.

(3) Les établissements sur le territoire québécois

Aux fins de présentation des données, un découpage territorial selon quatre types de régions a été retenu. Ce découpage est inspiré des travaux des chercheurs Fernand Harvey et Andrée Fortin, de l'Institut national de recherche scientifique, et a été adopté par le ministère dans le cadre de ses diagnostics et travaux d'évaluation et de planification.

Tableau 2 ■ Typologie régionale

Grands groupes de régions	Régions administratives	Remarques
Centrales	Capitale-Nationale, Montréal	Grands centres urbains
Périphériques	Chaudière-Appalaches Laval Lanaudière Laurentides Montérégie	À proximité des grands centres urbains
Intermédiaires	Mauricie Estrie Outaouais Centre-du-Québec	Situées entre les régions centrales ou périphériques et les régions éloignées
Éloignées	Bas-Saint-Laurent Saguenay-Lac-Saint-Jean Abitibi-Témiscamingue Côte-Nord Nord-du-Québec Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine	Situées à grande distance des centres urbains, aux limites est, nord et ouest du Québec

Graphique 1 ■ Répartition territoriale des établissements

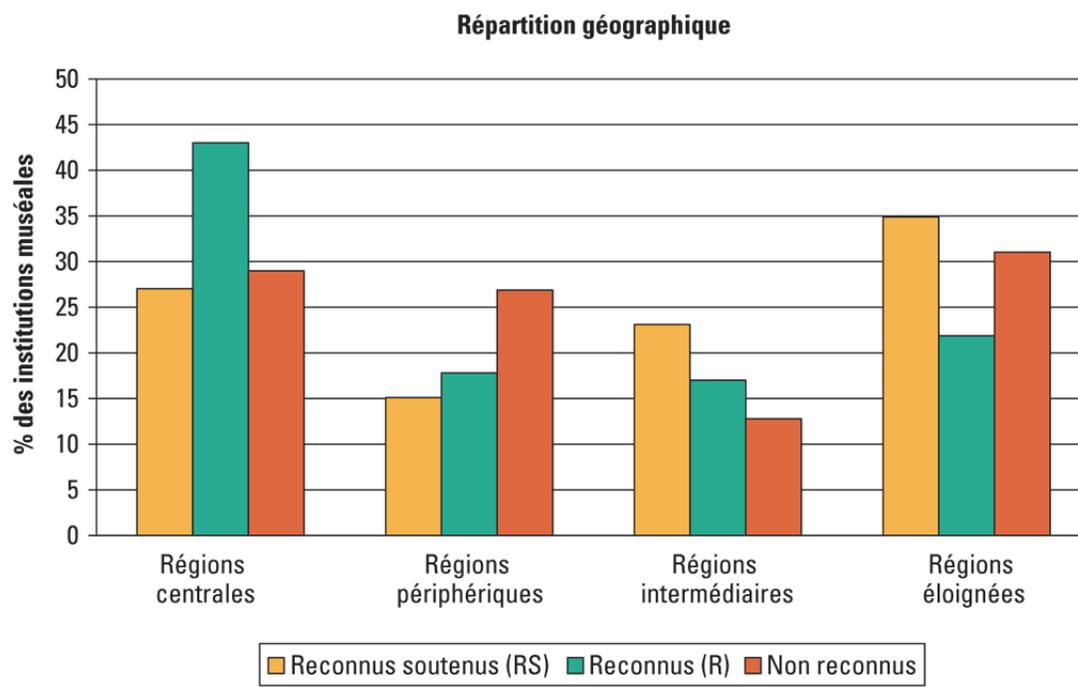


Tableau 3 ■ Répartition géographique des établissements muséaux recensés par l'OCCQ

Population 2011	%		Reconnus par le MCC			Total	% IM
			RS	R	Autres		
33 %		Régions centrales					30 %
700 616	8,86 %	03. Capitale-Nationale Musées lois	21 2	7	32	62	14 %
1 886 481	23,87 %	06. Montréal Musées lois	9 2	21	39	71	16 %
42 %		Régions périphériques					22 %
410 829	5,20 %	12. Chaudière-Appalaches	5	2	18	25	6 %
401 553	5,08 %	13. Laval		4	2	6	1 %
471 748	5,97 %	14. Lanaudière	3	1	10	14	3 %
559 700	7,08 %	15. Laurentides	2	0	9	11	3 %
1 442 433	18,25 %	16. Montérégie	9	5	27	41	9 %
15 %		Régions intermédiaires					17 %
263 603	3,34 %	04. Mauricie	8	5	9	22	5 %
310 733	3,93 %	05. Estrie	12	2	12	26	6 %
369 171	4,67 %	07. Outaouais	3	2	6	11	3 %
234 163	2,96 %	17. Centre-du-Québec	6	2	6	14	3 %
10 %		Régions éloignées					31 %
199 977	2,53 %	01. Bas-Saint-Laurent	9	4	20	33	8 %
274 880	3,48 %	02. Saguenay-Lac-Saint-Jean	11	3	6	20	5 %
145 690	1,84 %	08. Abitibi-Témiscamingue	13	2	6	21	5 %
94 766	1,20 %	09. Côte-Nord	6	2	16	24	5 %
42 579	0,54 %	10. Nord-du-Québec					
94 079	1,20 %	11. Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine	6	3	27	36	8 %
7 903 001	100 %		127	65	245	437	100 %

- ▶ Dans les régions centrales, parmi les 133 établissements muséaux répertoriés :
 - 34 sont reconnus et soutenus au fonctionnement (RS)
 - 28 sont reconnus non soutenus (R)
 - 71 ne sont pas reconnus par le ministère de la Culture et des Communications
- ▶ Dans les régions périphériques, parmi les 97 établissements muséaux répertoriés :
 - 19 sont reconnus et soutenus au fonctionnement (RS)
 - 12 sont reconnus non soutenus (R)
 - 66 ne sont pas reconnus par le ministère de la Culture et des Communications

- ▶ Dans les régions intermédiaires, parmi les 73 établissements muséaux répertoriés :
 - 29 sont reconnus et soutenus au fonctionnement (RS)
 - 11 sont reconnus non soutenus (R)
 - 33 ne sont pas reconnus par le ministère
- ▶ Dans les régions éloignées, parmi les 134 établissements muséaux répertoriés :
 - 45 sont reconnus et soutenus au fonctionnement (RS)
 - 14 sont reconnus non soutenus (R)
 - 75 ne sont pas reconnus par le ministère

1.1.3 Caractéristiques et complémentarité des missions

(1) Précisions relatives à la mission

La mission est la raison d'être de l'établissement et elle précise ses valeurs fondamentales. Énoncée clairement, la mission sert de référence aux administrateurs pour la prise de décisions, permet de garder cohérentes les actions stratégiques et opérationnelles et communique une image forte et claire au public et aux partenaires de l'établissement.

Le *Code de déontologie de l'ICOM² pour les musées* définit les valeurs et les principes communs à la communauté muséale mondiale. Ces principes servent de base à l'élaboration de la mission d'un établissement muséal. Les principes définis par l'ICOM sont :

- ▶ assurer la protection, la documentation et la promotion du patrimoine naturel et culturel de l'humanité ;
- ▶ collectionner et conserver dans l'intérêt de la société et de son développement ;
- ▶ détenir des témoignages de premier ordre pour constituer et approfondir la connaissance ;
- ▶ contribuer à la connaissance, à la compréhension et à la gestion du patrimoine naturel et culturel ;
- ▶ mettre les ressources des musées au service du public ;
- ▶ travailler en étroite coopération avec les communautés d'où proviennent les collections, ainsi qu'avec les communautés desservies ;
- ▶ opérer dans la légalité et de manière professionnelle.

La très grande majorité des établissements muséaux sont incorporés en organisme à but non lucratif (OBNL) et leurs pouvoirs ou raisons d'être sont inscrits dans des lettres patentes. L'augmentation du nombre d'établissements sur le territoire québécois, au cours des 25 dernières années, a apporté un certain chevauchement, et parfois une confusion entre les missions et les activités des établissements.

2. ICOM: Conseil international des musées (*The International Council of Museums*).

(2) Champs disciplinaires et thématiques liés aux missions

Les établissements muséaux œuvrent dans quatre grands champs disciplinaires :

- ▶ Histoire, Ethnologie, Archéologie
- ▶ Art
- ▶ Science et technologies
- ▶ Sciences naturelles et environnementales

Ces quatre grands champs disciplinaires couvrent une très grande diversité de thématiques, dont à titre d'exemples :

- ▶ **Art:** Art contemporain et actuel, personnages (artistes), art ancien et moderne, art sacré, beaux-arts, etc.
- ▶ **Histoire – Ethnologie – Archéologie:** Patrimoine architectural, militaire, religieux, maritime, industriel et préindustriel, amérindien et inuit; patrimoine lié à des faits de société et à des loisirs, aux soins de santé, à l'éducation, à la musique, à la littérature, à la généalogie et aux familles, aux composantes archéologiques d'un territoire, aux métiers traditionnels et aux savoir-faire, aux personnages, etc.
- ▶ **Science et technologies:** Astronomie et science de l'espace, personnages et leurs découvertes scientifiques, microbiologie et biotechnologie, hydroélectricité, lutte contre le feu, informatique, communications, etc.
- ▶ **Sciences naturelles et environnementales:** Écosystème, collections vivantes (animales et végétales), sciences de la terre (minéralogie), etc.

Les nombreuses thématiques associées aux quatre champs disciplinaires sont directement reliées à la mission des établissements et sont principalement de portées locale et régionale. Elles reflètent l'histoire et le développement des communautés, leurs particularités et parfois leur unicité.

Certains établissements couvrent plusieurs champs disciplinaires et thématiques.

(3) Répartition des établissements muséaux selon les champs disciplinaires

Selon les données du portrait réalisé en 2010, on peut répartir les établissements muséaux reconnus (188) selon le champ disciplinaire priorisé dans la mission de l'établissement. Il ne faut pas perdre de vue qu'une grande proportion d'établissements touche plus d'une thématique et, par le fait même, peut couvrir plus d'un champ disciplinaire.

La répartition selon le champ disciplinaire priorisé dans la mission des 188 établissements muséaux reconnus par le ministère s'énonce comme suit :

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------------|
| ▶ Histoire, Ethnologie, Archéologie | 56 % des établissements (104) |
| ▶ Art | 29 % des établissements (54) |
| ▶ Science et technologies | 6 % des établissements (12) |
| ▶ Sc. naturelles et environnementales | 9 % des établissements (17) |

D'après des données rassemblées en 2003 concernant 435 établissements muséaux au Québec, on peut observer les résultats suivants :

- ▶ Histoire, Ethnologie, Archéologie 63 % des établissements (273)
- ▶ Art 18 % des établissements (78)
- ▶ Science et technologies 4 % des établissements (16)
- ▶ Sc. naturelles et environnementales 15 % des établissements (68)

Tableau 4 ■ Répartition régionale selon les champs disciplinaires (données 2003)

	Art	Histoire Ethno. Archéo.	Sciences et techno.	Sc. nat. et environn.	Total
Régions centrales					
03. Capitale-Nationale	10	51		11	72
06. Montréal	25	32	2	7	66
Régions périphériques					
12. Chaudière-Appalaches	3	20	1	4	28
13. Laval	2	0	2	1	5
14. Lanaudière	2	9	0	1	12
15. Laurentides	6	5	1	0	12
16. Montérégie	6	27	3	6	42
Régions intermédiaires					
04. Mauricie	3	16	3	1	23
05. Estrie	6	14	2	4	26
07. Outaouais	3	5	0	1	9
17. Centre-du-Québec	1	10	0	3	14
Régions éloignées					
01. Bas-Saint-Laurent	3	23	2	3	31
02. Saguenay-Lac-Saint-Jean	1	15	0	3	19
08. Abitibi-Témiscamingue	5	12	0	6	23
09. Côte-Nord	0	15	0	7	22
10. Nord-du-Québec	0	2	0	0	2
11. Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine	2	17	0	10	29
	78	273	16	68	435
	18 %	63 %	4 %	15 %	100 %

1.1.4 Fréquentation des établissements muséaux

Depuis 2003, l'Observatoire de la culture et des communications du Québec mène l'*Enquête sur la fréquentation des institutions muséales*. Le bulletin *Optique culture* présente un bilan annuel de la fréquentation des établissements muséaux pour les années 2010 et 2011.

Notes méthodologiques (OCCQ)

Les statistiques de l'OCCQ sont obtenues en compilant des données recueillies auprès des établissements muséaux du Québec (437 pour l'année 2012). Les entrées comptabilisées dans cette enquête incluent les entrées payantes et non payantes. Leur nombre est déterminé par les établissements au moyen d'une cellule photoélectrique, d'un détecteur de présence ou par comptage manuel; il comprend les entrées à toutes les activités de l'établissement (expositions, visites, ateliers, etc.). Ces statistiques couvrent aussi des établissements sous juridiction fédérale ou municipale. De plus, certains lieux tels des jardins zoologiques ou botaniques peuvent s'y retrouver.

Le Groupe de travail juge nécessaire de souligner ici un fait très important: il n'existe aucune méthode normalisée pour le dénombrement des visiteurs des établissements muséaux, laquelle devrait notamment distinguer les entrées payantes des gratuites. Pour la bonne gestion des établissements, pour la bonne gestion des fonds publics accordés aux établissements, pour la planification de l'ensemble muséal québécois, pour apprécier l'efficacité des politiques de démocratisation et d'accessibilité de la vie culturelle, cette absence de données de fréquentation établies selon une méthode normalisée fiable est une carence fâcheuse à laquelle il s'impose de remédier dans les meilleurs délais. Entre-temps, il faut bien fonctionner sur la base de données fragiles et potentiellement incomplètes.

Les données de l'OCCQ permettent de dresser le tableau suivant qui illustre l'évolution de la fréquentation des établissements muséaux de 2003 à 2012.

Tableau 5 ■ Évolution de la fréquentation des établissements muséaux entre 2003 et 2012 (OCCQ)

Année	# Établissements muséaux répondants	Total de visiteurs
2003	405	12 438 811
2004	404	12 214 059
2005	423	11 871 603
2006	427	11 789 919
2007	423	11 956 242
2008	423	12 568 971
2009	419	11 970 853
2010	431	12 825 864
2011	442	12 622 883
2012	437	13 358 037

La fréquentation des établissements muséaux selon le découpage territorial utilisé pour la répartition des établissements sur le territoire québécois se présente comme suit :

Tableau 6 ■ Fréquentation 2012 (OCCQ)

	Scolaire	Générale	Hors murs*	Total
Régions centrales				
03. Capitale-Nationale	287 123	1 921 845	29 257	2 238 225
06. Montréal	479 500	5 038 253	661 377	6 179 130
Régions périphériques				
12. Chaudière-Appalaches	15 133	112 323	14 782	142 238
13. Laval	30 881	123 983	21 128	175 992
14. Lanaudière	7 530	61 203	1 872	70 605
15. Laurentides	9 859	77 051	2 615	89 525
16. Montérégie	65 060	1 261 000	52 159	1 378 219
Régions intermédiaires				
04. Mauricie	28 465	270 483	8 020	306 968
05. Estrie	26 696	181 230	4 953	212 879
07. Outaouais	38 918	1 263 205	3 675	1 305 798
17. Centre-du-Québec	17 819	182 177	4 483	204 479
Régions éloignées				
01. Bas-Saint-Laurent	6 834	185 638	15 385	207 857
02. Saguenay-Lac-Saint-Jean	24 082	305 289	24 432	353 803
08. Abitibi-Témiscamingue	22 291	93 675	22 720	138 686
09. Côte-Nord	6 743	103 058	3 174	112 975
10. Nord-du-Québec				
11. Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine	5 149	233 950	1 559	240 658
Total :	1 072 083	11 414 363	871 591	13 358 037

* Visiteurs des expositions ou d'activités présentées par l'établissement muséal dans un lieu qui n'est pas sa propriété.

La fréquentation par catégorie d'établissement muséal selon la typologie précédemment utilisée se présente comme suit pour l'année 2012 :

Tableau 7 ■ Fréquentation par type d'établissement et par catégorie de visiteurs en 2012

	Scolaire	Générale	Hors murs	Total
Musées (122)	507 984	6 676 429	747 623	7 932 036
Lieux d'interprétation (240)	504 277	4 096 495	85 820	4 686 592
Centres d'exposition (75)	59 822	641 439	38 148	739 409
Total:	1 072 083	11 414 363	871 591	13 358 037

Les données de l'Observatoire concernant la fréquentation pour l'année 2012 confirment une hausse de la fréquentation générale. Dans sa publication *Optique culture*³ (numéro 17, mai 2012), l'OCCQ souligne les variations, mais surtout la croissance de la fréquentation depuis 2003.

Toutefois, avec environ 13,4 millions de visiteurs en 2012, il est évident que ces établissements jouent un rôle fondamental dans le développement socioculturel des communautés et contribuent activement à la vitalité touristique des territoires qu'elles desservent.

1.1.5 Modes de gouvernance

Parmi les établissements muséaux recensés par l'OCCQ, la grande majorité sont des établissements privés, sans but lucratif et sous la responsabilité d'un conseil d'administration.

Toutefois, certains établissements relèvent d'instances gouvernementales fédérales (p. ex. : Musée canadien des civilisations, Musée naval de Québec), provinciales (p. ex. : Aquarium du Québec), municipales ou para-municipales (p. ex. : Maisons de la culture à Montréal, Maison Hamel-Bruneau), tandis que d'autres relèvent du secteur de l'éducation (p. ex. : Galerie d'art de l'Université de Sherbrooke, Galerie de l'UQAM, etc.). Parmi ces établissements, certains sont gérés directement par l'instance gouvernementale propriétaire.

En plus de ces modèles de gouvernance, d'autres exemples touchant des établissements muséaux reconnus et soutenus par le ministère émergent depuis quelques années et misent davantage sur le partage de ressources et d'expertise.

La très grande majorité des établissements muséaux sont incorporés en organisme à but non lucratif (OBNL) conformément à la partie III de la *Loi sur les compagnies du Québec*.

1.1.6 Bâtiments et sites patrimoniaux

Plusieurs établissements muséaux sont logés dans des bâtiments patrimoniaux classés et plusieurs ont également la responsabilité d'entretenir et de mettre en valeur d'importants sites classés. Peu importe le propriétaire du bien, les coûts liés à cette situation particulière n'ont jamais fait l'objet d'études

3. ROUTHIER Christine (2012). *La fréquentation des institutions muséales en 2011*, 16 pages

approfondies et ne sont pas pris en compte pour établir les paramètres de financement du programme *Aide au fonctionnement pour les institutions muséales reconnues* (PAFIM) ou pour négocier des ententes avec des partenaires municipaux ou régionaux.

Tableau 8 ■ Bâtiments protégés par un statut juridique gérés par des établissements muséaux reconnus

	Bâtiment avec statut juridique (BSJ)	Total des bâtiments en gestion (BG)	% BSJ/ BG
Établissements reconnus et soutenus	89	128	70 %
Établissements reconnus et non soutenus	24	55	44 %
Total	113	183	62 %

Tiré de *Principaux constats émanant du Portrait du Réseau muséal reconnu*, Direction du patrimoine et de la muséologie, Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine du Québec, 2011.

Ainsi, 62 % des bâtiments gérés par des établissements muséaux reconnus ont un statut juridique (113/183). Ces établissements ont des responsabilités de conservation et de mise en valeur de bâtiments et de sites patrimoniaux qui sont classés ou qui ont un statut attribué par une municipalité.

La proportion des établissements muséaux reconnus qui ont une responsabilité de conservation et de mise en valeur de bâtiments et de sites patrimoniaux classés est donc importante. Il faut aussi souligner que d'autres établissements sont également situés dans des immeubles patrimoniaux dont le statut a été attribué par une municipalité.

Le portrait qui précède, sans évidemment être exhaustif, permet de situer le monde muséal québécois, d'en tracer les grandes lignes, d'en illustrer la diversité selon diverses caractéristiques, d'en montrer la répartition. Les limites constatées dans l'information disponible, si elles n'empêchent pas de se faire une bonne idée de l'ensemble muséal québécois, réclament quand même des correctifs, question qui sera abordée au chapitre des recommandations.

1.2 Évolution récente et défis de la muséologie québécoise

Il y a lieu, une fois brossé à grands traits le portrait du réseau muséal québécois, d'identifier les lignes de force de l'évolution récente de la muséologie québécoise et de discerner les défis qui la confrontent. Les observations qui suivent sont inspirées d'une étude réalisée pour le Groupe de travail par le professeur Raymond Montpetit et intitulée *Une muséologie dynamique et d'aujourd'hui. Connaître et conserver nos patrimoines pour mieux les partager avec les publics de maintenant*. Le Groupe de travail précise qu'il est seul responsable de l'utilisation dans le présent chapitre de passages de l'étude et que son auteur n'a pas été consulté à ce sujet.

1.2.1 Évolution récente de la muséologie québécoise

Selon le professeur Montpetit, l'évolution de la muséologie québécoise depuis le milieu du XX^e siècle peut se résumer par quatre grands traits :

(1) Une professionnalisation récente mais généralement réussie

La muséologie au Québec a su rapidement évoluer, modifier les conceptions et les pratiques plus anciennes, entrer dans les dynamiques du temps présent et innover pour y répondre, probablement parce que le milieu muséal ici ne jouissait pas d'une tradition bien établie, défendue par des professionnels aguerris, et que les nouveaux venus étaient prêts à intervenir avec de nouvelles logiques et sur d'autres bases.

Dans le sillage de la Révolution tranquille, la muséologie québécoise a connu, à partir des années 1970, un nouveau départ et des progrès, grâce à des interventions structurantes menées par le ministère de la Culture et des Communications, à une augmentation des budgets des établissements et à une professionnalisation des personnels actifs dans les musées, qui reprennent alors en main ces premiers héritages ou fondent de nouveaux établissements.

(2) L'effet d'influences stimulantes

La muséologie québécoise a tiré grand profit de trois influences stimulantes auxquelles elle a été exposée.

Lors de l'Exposition universelle *Terre des Hommes* tenue à Montréal à l'été 1967, de nombreux pavillons présentent de grandes expositions sur l'histoire et la civilisation de leur pays. La majorité de ces expositions thématiques présentent les productions culturelles ou scientifiques appuyées par un design et une muséographie innovateurs et inspirants qui constituent également des leçons de communication des contenus patrimoniaux au grand public.

L'approche muséologique de Parcs Canada, dans la conception et la mise en valeur de plusieurs lieux historiques du Québec, entre 1970 et 1985, s'inspire du courant américain de l'interprétation : faire appel à tous les sens des visiteurs et les impliquer dans le récit que les objets de collection montrés viennent appuyer et matérialiser. La multiplication des centres d'interprétation, pendant la période précitée, met en valeur un style d'expositions modernes et dynamiques qui fournissent aux visiteurs des clés pour la lecture des événements traités.

La troisième influence est la nouvelle muséologie française, par exemple celle de l'idée de « musée-territoire » qui lie la muséologie à un territoire et à une population donnés. Au Québec, c'est plutôt l'esprit de la démarche, l'approche globale et inclusive des thématiques, l'intérêt pour la vie quotidienne des gens « ordinaires » qui s'imposent. De même, l'objectif d'animer une population et de contribuer à son développement retient aussi l'attention des muséologues québécois.

(3) Des réalisations nouvelles et audacieuses

La fin des années 1980 et les années 1990 sont, au Québec, des années fastes pour la muséologie, par d'importants projets soutenus par l'État, soit l'implantation de plusieurs nouveaux musées, dont les missions et les actions témoignent bien des nouveaux enjeux et des options retenues pour élargir les publics et diversifier l'offre.

Ces établissements ont innové et pratiqué une muséologie contemporaine, plus que jamais préoccupée de ses visiteurs et de leurs besoins, et apte à répondre à la volonté politique de démocratisation culturelle. Aux premiers rangs se trouvent le Musée de la civilisation, le Biodôme et le Musée

d'archéologie et d'histoire de Montréal Pointe-à-Callière. Ces nouvelles réalisations se font remarquer également quant à leurs fréquentations, lesquelles témoignent d'un très grand intérêt de la part de la population. Aussi, ces établissements ont-ils su attirer l'attention et les éloges des spécialistes étrangers, qui y ont reconnu des avancées dont ils pouvaient aussi s'inspirer. Ces établissements ont exercé, dans le monde muséal québécois, un leadership fondé sur leurs méthodes de travail, leurs approches muséologiques et leurs priorités d'action, amenant tout le milieu à repenser ce que la muséologie peut accomplir pour la collectivité.

(4) Une approche muséologique québécoise

La muséologie d'ici a puisé dans son propre parcours historique, comme elle a su trouver partout des sources d'inspiration, et s'alimenter dans la littérature spécialisée et les forums internationaux. Plusieurs attitudes se sont conjuguées pour définir cette approche qui a paru novatrice aux observateurs, qui a contribué grandement à la réputation du Québec en ce domaine et qui s'est exportée vers d'autres pays. Cette muséologie nouvelle québécoise peut se décrire par son rapport aux objets de collection, sa pratique de la mise en expositions, sa prise en compte des visiteurs, ses méthodes de travail, sa culture institutionnelle et son attitude globale envers l'innovation et la créativité.

Cette muséologie nouvelle a voulu être tournée vers l'avenir et chercher tous les moyens nouveaux de médiation susceptibles de l'aider dans ses missions de conservation, de diffusion et de transmission. La muséologie d'ici est créative et sans cesse à l'affût, pour vérifier comment les créations dans d'autres domaines et les innovations technologiques peuvent l'enrichir.

Le milieu muséal du Québec a été, dans les années 1980 et 1990, un laboratoire fertile, et les nouvelles approches se sont rapidement répandues. Aussi, la coprésence de ces éléments et leur fréquente utilisation en sont venues à définir un style d'intervention, une manière présente dans nombre d'établissements, grands ou plus petits. Les actions gouvernementales et, depuis 2000, la politique muséale du ministère de la Culture et des Communications, sont allées dans le sens de plusieurs de ces caractéristiques.

1.2.2 Défis pour la muséologie québécoise

Selon le professeur Montpetit, les défis qui confrontent maintenant la muséologie québécoise découlent particulièrement de quatre « *tendances globales lourdes pour le début du XXI^e siècle* ».

(1) Le tournant vers les visiteurs et l'éducation

Certaines des tendances à l'œuvre, qui ont émergé au milieu des années 1980, ont déjà provoqué des changements importants, voire même la création de ce que certains ont nommé des musées d'une nouvelle génération. C'est le cas du tournant vers les visiteurs, qui ira croissant à mesure que l'offre de loisirs culturels se multipliera. Ce tournant est stimulé à la fois par les besoins de revenus autonomes provenant d'une bonne fréquentation et par les objectifs d'une meilleure démocratie culturelle et d'une plus grande inclusion. Il s'ensuit que la préoccupation de la diffusion prend le pas sur le souci de la collection. Cela correspond bien à l'orientation 1 de la politique muséale québécoise de 2000 qui s'intitule « *Citoyens d'abord* ». L'accent mis sur le service public mène à une plus grande affirmation de la fonction éducative au sens large de prise en compte des visiteurs.

(2) La démographie : immigration et minorités ethnoculturelles et inclusion

Cette mission éducative doit aussi être inclusive de la diversité culturelle pour qu'un musée s'acquitte bien de sa mission de service public. Il se fait jour une nette volonté d'inclusion qui s'exerce à l'égard des groupes et des populations non ou peu représentés auparavant dans les collections et les expositions.

À Montréal en particulier, mais aussi ailleurs au Québec, la diversité ethnoculturelle augmente et cela constitue une tendance lourde qui ira en s'amplifiant. Il y a là un enjeu majeur pour les établissements muséaux du Québec et leur rôle social. Le réseau offre des ressources et des occasions uniques de contribuer à l'intégration des immigrants et de diffuser les valeurs communes de la société d'accueil.

La volonté d'inclusion s'étend aussi aux groupes sociaux qui ne fréquentent que peu les musées. Dans l'ensemble, plus de gens que jamais fréquentent aujourd'hui les établissements muséaux du Québec. Entre 1979 et 2004, il y a eu un élargissement du public des musées vers les catégories sociales moins susceptibles de les visiter, alors que le comportement des groupes sociaux qui étaient déjà prédisposés à les visiter est demeuré plutôt stable.

Plusieurs établissements ont perçu cet enjeu majeur et ont commencé à agir en ce sens. Ce mouvement doit se poursuivre, car une bonne partie de la fréquentation future des musées et autres établissements muséaux dépendra de sa réussite. Pour s'adresser à la diversité des citoyens et refléter leurs histoires, des préoccupations d'inclusion seront essentielles et devront occuper, dans les années à venir, une meilleure place dans les priorités de notre muséologie, sans quoi nos établissements se couperont de la réalité d'une partie croissante de la population. Le devoir d'inclusion se fait donc de plus en plus pressant.

(3) Le tourisme culturel

Dans les grands centres comme dans plusieurs régions, le tourisme culturel contribue, en saison estivale surtout, à la fréquentation des établissements muséaux. La visite de ces lieux a un effet positif sur la rétention des visiteurs dans la ville ou la région et accroît les retombées économiques. Certains établissements sont bien situés dans des quartiers historiques protégés qui comptent parmi les attractions les plus populaires du Québec et constituent en eux-mêmes des destinations urbaines privilégiées. Les musées, lieux historiques et centres d'exposition figurent en bonne position dans les activités que pratiquent les touristes internationaux.

La métropole et la capitale offrent des établissements muséaux de premier plan. Il importe que ceux-ci poursuivent leur développement, pour confirmer leur statut « d'incontournables » pour des touristes culturels. Ces musées profitent aussi de la tendance croissante d'une autre forme de tourisme, le tourisme urbain, qui va en partie de pair avec le tourisme culturel. Ce tourisme urbain repose en effet lui-même sur l'intérêt plus prononcé des touristes pour les ressources culturelles et patrimoniales. Mais le climat de la scène urbaine peut aussi, selon certains analystes, entrer en compétition avec les différents lieux culturels. Les établissements à vocation culturelle doivent alors faire partie de cet écosystème et y puiser.

Pour leur part, les régions peuvent compter sur la variété d'activités culturelles ou autres que les touristes recherchent et parmi lesquelles la visite d'un musée et/ou d'un lieu historique ou naturel

peut prendre place. La voie à retenir passe donc par des jumelages, une offre de forfaits entre un établissement muséal et un site naturel ou historique ou une activité récréative, ce que certains ont déjà mis en pratique.

On parle aussi de plus en plus de « tourisme créatif », c'est-à-dire d'une tendance qui transformerait les attentes et les pratiques du tourisme culturel. Plusieurs villes ont misé sur les musées comme des attractions capables de revitaliser des zones urbaines.

Il faudra que le tourisme patrimonial et culturel, dont les musées et sites historiques font partie, réussisse à transformer son image et son offre, pour expliciter comment, au-delà du plaisir de contempler ce qui est conservé, il favorise la créativité de chacun, la production personnelle de signification, voire la participation à une activité créative et, à terme, le développement de soi.

Sans transformer toutes leurs activités, les établissements muséaux et lieux d'interprétation en particulier ont intérêt à s'initier à cette approche dont, à terme, bénéficieront autant les locaux que les touristes dits « créatifs ».

(4) Les technologies et l'interactivité

Les innovations technologiques qui favorisent la connaissance, l'inventaire et la diffusion des patrimoines sont nombreuses et leurs effets, à moyen et long terme, sur l'action des musées, font l'objet depuis plus de vingt ans de débats sur la scène internationale et ici. Cela montre bien que le milieu muséal se sent très concerné.

L'impact se fera donc sentir sur toute l'organisation. Pour bien communiquer avec tous ces publics, il faudra idéalement que les activités en salle connaissent un prolongement en ligne pour qu'un usager retrouve, sous une forme adaptée au média, une partie des contenus ou même plus de contenus et des informations plus détaillées encore que ce qui est fourni aux visiteurs *in situ*. Désormais, les établissements muséaux se retrouvent bien devant deux publics et deux formes de fréquentation. Produire uniquement pour ceux qui fréquentent en salle devient synonyme de ne pas pleinement occuper sa place et de se couper d'un bassin important d'utilisateurs virtuels.

Aujourd'hui, plusieurs établissements muséaux du Québec sont présents dans les réseaux sociaux, mais les contenus offerts sur leurs sites restent en général plutôt pauvres et l'accès aux collections en ligne, limité. Il s'ensuit que les patrimoines québécois ne se retrouvent pas encore en ligne en volume important.

La communication rendue possible par ces technologies n'est plus à sens unique. Avec le Web 2.0 et les réseaux sociaux, les utilisateurs sont invités à entrer dans le jeu et à fournir de la rétroaction ou du « contenu généré par les usagers ». Son usage en contexte muséal ouvre des perspectives inédites et riches de possibilités, avec lesquelles plusieurs établissements expérimentent aujourd'hui, en salle et en ligne. La tendance veut que ces contenus générés soient alors partagés et rendus accessibles aux autres visiteurs, dans une conversation à plusieurs.

Chacun fait son choix parmi ces TIC, à condition d'en connaître les usages possibles et d'avoir les budgets suffisants pour les acquérir, produire leurs contenus et voir à leur entretien continu. Le XXI^e siècle est le siècle du savoir et de la circulation en temps réel de l'information. Cela interpelle tous les établissements muséaux.



Tels sont l'évolution récente et les défis de la muséologie québécoise, selon l'analyse qu'en propose le professeur Raymond Montpetit. Pour sa part, le Groupe de travail accueille cette analyse avec le plus grand intérêt. C'est pourquoi il a jugé utile d'en citer ici les grands thèmes. Le Groupe de travail est aussi attentif à certaines conclusions du professeur :

« Notre muséologie, depuis quelques décennies maintenant, a été capable du meilleur et en produit fréquemment [...] Mais force est de constater aussi qu'être au diapason et viser l'excellence entraînent le plus souvent des coûts accrus, particulièrement en ce qui a trait aux technologies utilisées; aussi, ce qui est demandé couramment des musées de nos jours, pour leurs activités de diffusion et d'animation en salle ou en ligne, leur impose des responsabilités et des mandats beaucoup plus lourds qu'auparavant. Cela requiert des budgets plus importants pour se hisser aux standards de maintenant et répondre aux attentes des publics visiteurs de plus en plus exigeants [...].

Aujourd'hui, les normes et les pratiques en vigueur dans le réseau se situent globalement parmi les meilleures de la profession et sont, pour plusieurs de nos établissements, au diapason de ceux qui se retrouvent dans les musées de la scène internationale. Nous disposons de musées où œuvrent désormais des professionnels rémunérés, formés et compétents, non seulement dans la discipline du musée (art, histoire, sciences, ethnologie, etc.), mais aussi dans les savoir-faire muséologiques qui guident aujourd'hui les grandes fonctions que les musées doivent remplir. Toutes ces compétences sont désormais requises pour le fonctionnement optimal de ces organisations complexes que sont devenus les musées dans nos sociétés actuelles » (p. 58-59).

1.3 Regards sur quelques pratiques étrangères concernant les musées

Par-delà la demande à cet effet inscrite dans son mandat, le Groupe de travail a jugé fort utile de regarder quelques pratiques étrangères correspondant aux principaux enjeux dont il a à traiter dans son rapport. Dans ce contexte, il a pris connaissance avec intérêt d'une étude préparée par le chercheur Fernand Harvey et intitulée *Regards sur les réseaux muséologiques canadiens anglais et étrangers. Organisation, pratiques et défis*. Dans cette partie du chapitre, le Groupe de travail reprend plusieurs pages de cette étude, en rappelant que cette présentation et le résumé de cette étude n'engagent que la responsabilité du Groupe de travail et non celle de l'auteur de l'étude ici utilisée.

1.3.1 Regroupements associatifs d'établissements muséaux

Il est intéressant d'observer, en premier lieu, qu'il existe, tant en Amérique du nord qu'en Europe, un grand nombre de regroupements associatifs d'établissements muséaux. Ces regroupements sont évidemment façonnés par la culture du pays et l'organisation de ses musées. Ils rassemblent des établissements selon diverses bases.

Dans le cas des associations à vocation corporative, 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.

D'autres associations ont plutôt comme but divers types de collaborations 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 *French Regional American Museum Exchange* (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.

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, supporters, 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 liés aux productions et activités des musées.

La présence universelle de telles associations confirme leur utilité et leur importance. Pour le Groupe de travail, le Québec est bien servi en cette matière. Il importe cependant de préciser les rôles que doivent privilégier les associations d'établissements muséaux.

1.3.2 Typologie des établissements muséaux

Au vu des différents modèles de regroupements associatifs à l'échelle internationale, il apparaît que l'on peut tenter d'esquisser différentes typologies de ces établissements en fonction de critères tels le statut, la vocation thématique, le territoire de rayonnement et la fonction muséale.

(1) 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'agrément. Dans plusieurs pays, dont la France, c'est le ministère de la Culture ou le ministère de l'Éducation nationale qui déterminent le statut d'un musée et l'accessibilité aux subventions; dans d'autres pays, par exemple la Grande Bretagne ou les États-Unis, cette marque de reconnaissance est confiée aux associations.

Pour le Groupe de travail, il est important de noter que l'ICOM, s'il a défini les paramètres universels d'une institution muséale, laisse aux différents pays, via l'État ou les associations, la reconnaissance des établissements.

(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, 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.

(3) 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 Museum of Modern Art, etc. Par ailleurs, le terme explicite ou implicite de « musée national » correspond à une désignation à la fois territoriale et politique de l'État pour un établissement généralement localisé dans une capitale. Dans le cas des pays fédéraux 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 Musée national des beaux-arts du Québec. 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). L'approche territoriale sert aussi à identifier de grands musées urbains qui n'ont pas le statut de musée d'État, tel le Musée des beaux-arts de Montréal.

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.

Il convient aussi de noter que, dans le contexte actuel de mondialisation des échanges, les divers établissements régionaux 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. 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. Ainsi, la France, l'Espagne, l'Italie deviennent maintenant des régions d'Europe ; ce que ces pays définissent comme leurs propres régions deviennent, à l'échelle de l'Europe, des « sous-régions ».

À l'échelle locale enfin, 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.

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.

(4) La fonction muséale

Un quatrième classement des musées peut être établi selon la fonction muséale. Il existe, à cet égard, différents établissements à caractère muséal qui ne remplissent pas toutes les fonctions du musée et qui ont pour but de transmettre des connaissances au public en fonction de leur objet. À la formule du musée classique viennent donc s'ajouter les centres d'exposition et les lieux d'interprétation.

1.3.3 Collaborations et partenariats

Les expériences étrangères mettent en lumière l'importance croissante pour les établissements muséaux de collaborations et partenariats, y incluant selon de nouveaux modèles.

(1) Partenariats avec le privé

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 avec des 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. Cependant, tous les pays ne voient pas le rôle et la place des fondations de la même façon. Le financement privé de la culture demeure difficile à baliser. Néanmoins, de nouveaux enjeux surgissent, posés par la compétitivité des pays devant l'internationalisation de la philanthropie.

Si les grands musées continuent de recevoir des appuis financiers et à maintenir leurs activités, cela serait dû davantage à des fondations qu'à des legs privés. Selon une enquête de GIVING USA en 2010, pour le secteur des arts, culture et humanités, il y aurait eu une augmentation de 3,5 % comparativement à 2008. L'effet de la crise de 2008 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.

(2) Rapports avec l'État

Cela dit, il serait erroné de prétendre que les musées se portent nécessairement 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 contrepoids, 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 même s'il laisse néanmoins quelques musées encore frileux à cet égard.

Dans le cas des États-Unis, 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.

(3) Rapports avec le milieu: tourisme et développement économique régional

Les rapports entre les établissements muséaux et les milieux évoluent aussi et on comprend notamment de mieux en mieux le rôle de ces établissements en matière de tourisme et de développement régional. Quelques exemples illustreront ce développement.

Un document produit par la Commission des arts de l'État 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. 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, ce que l'on appelle au Québec des «produits d'appel». Conscients des cohortes d'âge qui se présentent dans les musées, puisque le séjour des visiteurs coïncide avec les vacances familiales estivales, la plupart des établissements organisent des activités pour les familles, des conférences pour le grand public et des ateliers pour les jeunes. Bref, alors que bon nombre d'établissements muséaux 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. En outre, les visiteurs se déplacent, vont dans les restaurants, les hôtels et ils parcourent un itinéraire de musées en différents endroits du Maine. Cela nourrit l'économie de l'État.

Cette mise en relation entre musées et apport économique régional existe aussi en Europe. 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 un *Pass Inter-Sites*, et on y intègre des activités ludiques pour les adolescents et les enfants, avec un souci marqué pour la sensibilisation au patrimoine de ces groupes d'âge. Un effort a même été fait pour renforcer, non pas seulement la venue de visiteurs en saison touristique, 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.

Il existe une expérience de réseautage semblable avec l'Association du passeport des musées du Rhin supérieur. 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, a suscité l'adhésion de 32 000 personnes dès l'année suivante.

Ces exemples étrangers, relevés par Fernand Harvey, illustrent clairement combien les établissements muséaux sont des partenaires potentiellement très importants du développement économique des régions, par leur apport au tourisme et à l'effet économique multiplicateur de ce dernier. Dans ce contexte, au cours de sa tournée régionale, le Groupe de travail a pu observer certaines pratiques intéressantes de mise en réseau et de circuits régionaux de musées, qui méritent d'être poursuivies et renforcées.

(4) Importance croissante du bénévolat

Les expériences étrangères mettent en lumière l'importance croissante du bénévolat dans la vie des établissements muséaux.

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 établissements muséaux américains 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. 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 Foundation, 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'établissements du secteur des arts, après avoir participé à un programme 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.

Au Canada, on peut appuyer notre connaissance du bénévolat sur les données de Statistique Canada, qui le répartissent en divers secteurs et organismes, dont celui des arts et de la culture. Sans spécifiquement cibler les musées, ces données indiquent 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 lucratif dans le secteur *Arts et culture*, les organismes ont pu compter sur 764 000 bénévoles, ce qui totaliserait 97 millions d'heures de bénévolat, le tout étant estimé à 1,6 G\$. Il semble que le degré de scolarisation joue un rôle important, car plus la diplomation est élevée, plus le bénévolat l'est. Enfin, les femmes pratiquent plus le bénévolat que les hommes. 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 qui suit.

Tableau 9 ■ Nombre de bénévoles par type 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
8	Arts et culture	764 000
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

Par ailleurs, en ce qui concerne les heures consacrées au bénévolat, même si les bénévoles des arts et de la culture sont deux fois moins nombreux que ceux de la santé, le total de leurs heures de bénévolat équivaut à celui consenti dans le secteur de la santé.

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, à la supervision ou à la coordination d'activités ou d'événements, 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.

En conclusion, il faut signaler que le Québec se situe au bas de l'échelle canadienne, comparative-ment aux autres provinces, avec un taux de bénévolat équivalent à 1,7 % de la population.

1.3.4 Modèles de financement

L'examen des pratiques étrangères met en lumière le fait que 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.

(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 que l'on peut observer aux États-Unis, 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.

Parmi tous les exemples pouvant être éclairants pour les enjeux québécois de financement des établissements muséaux, on peut citer celui de l'Ontario. Dans la province voisine, le financement des musées par l'État se divise en deux catégories. Il y a d'abord les musées provinciaux, financés directement par des agences rattachées au ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport. Il y a aussi 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, l'Art Gallery of Ontario / Musée des beaux-arts de l'Ontario, le Royal Botanical Gardens et l'Ontario Science Center. Les grands musées ontariens s'inscrivent dans un modèle mixte où les subventions gouvernementales cohabitent avec une longue tradition de philanthropie. Ainsi, en 2011-2012, les subventions gouvernementales provinciales et fédérales ne comptent que pour 53 % du total des revenus du Royal Ontario Museum et pour 37 %, dans le cas du Musée des beaux-arts de l'Ontario. Cependant, ces deux musées possèdent d'importantes fondations.

Quant aux musées communautaires, une partie relativement modeste de leurs opérations est financée par le Community Museum Operating Grant, soit environ 5 M\$ 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. Le Groupe de travail tient à souligner une différence notable entre le Québec et l'Ontario en ce qui concerne le financement public: en Ontario, le financement municipal est cinq fois plus élevé que le financement provincial, alors qu'au Québec, pour les établissements soutenus au fonctionnement par le ministère de la Culture et des Communications, le gouvernement du Québec contribue trois fois plus que les municipalités.

(2) Mécénat et philanthropie

Le rôle et la pertinence du secteur privé se manifestent 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 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 à la reconnaissance publique, tout en lui donnant accès à un ensemble d'institutions et d'activités culturelles qui ont un prestige social très marqué.

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 Pierre Bourdieu a appelé le capital symbolique.

En France, elle s'est davantage développée dans le milieu universitaire et de la recherche telle, par exemple, la Fondation de coopération scientifique. Dans le domaine culturel, cela est autre chose; cela s'avère difficile, bien qu'il existe des fondations pour le patrimoine et les musées.

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 dite «*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'impliqueraient 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.

Au Canada, les donateurs aux 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 M\$, soit à peine 1 % du total des dons faits aux différents organismes sans but lucratif.

Au Québec, le rapport du *Groupe de travail sur la philanthropie culturelle* (juin 2013) ouvre de nouvelles perspectives d'action philanthropique. 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, par opposition à d'autres processus plus publics et politiques de détermination des choix sociaux.

(3) Le cas particulier des fondations

Au titre du financement privé, il faut évoquer en particulier les fondations. Les fondations américaines sont, de loin, celles qui demeurent les plus impressionnantes. *The Chronicle of Philanthropy* pour l'année 2009 a identifié les 10 plus importantes fondations, dont les actifs se chiffraient à 80 G\$ de dollars. À elle seule, la Bill and Melinda Gates Foundation comptait pour 30 milliards.

Pour l'Europe, le magazine *Philanthropy 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 politique qui fait assumer par des organisations indépendantes à but non lucratif des fonctions d'intérêt public, qui se trouvent être financées en partie par la population elle-même, par le biais des déductions fiscales accordées aux donateurs. C'est ce que certains appellent le «*financement à l'américaine*». Il faut noter que les fondations américaines privilégient les grands musées ou grandes institutions culturelles, ce qui laisse aux petits musées de moins grandes possibilités d'appui financier philanthropique.

Cela dit, il existe des exemples qui montrent de 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, 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.

(4) La mondialisation des marchés culturels

Il convient aussi de faire référence au phénomène de la mondialisation 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.

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, pour attirer un nombre toujours plus grand de donateurs. Ces bureaux-antennes, principalement à New-York, peuvent en outre bénéficier d'exemptions 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 mondialisation des marchés de la culture, elle continue de publiciser et de faire progresser son *membership*. Pour elle, le maintien d'un bureau-antenne aux États-Unis est jugé fort rentable, tant pour les réseaux de donateurs et de l'accès aux experts scientifiques, que pour des collaborations à des expositions, des programmes de recherche, ou encore pour l'achat d'œuvres.

Ce genre de prospection s'étend de plus en plus. Par exemple, le Musée du Louvre est présent au Japon depuis plusieurs années.

(5) L'organisme canadien *Business for the Arts / Les affaires pour les arts*

L'organisme canadien *Business for the Arts / Les affaires pour les arts*, fondé en 1974, a développé une vaste expertise dans le but de rapprocher le monde des arts et celui des affaires. L'organisme s'est en

effet donné pour mission de favoriser les partenariats entre le secteur privé, le milieu de la culture et les instances gouvernementales fédérales, provinciales et municipales. L'organisme cherche ainsi à aider les organisations artistiques et les institutions culturelles à entrer en contact avec des donateurs et des bénévoles. Un de ses programmes consiste en un financement de contrepartie. S'y intègre aussi une formation en commandite pour les organismes culturels qui manquent d'expérience dans ce domaine. L'organisme poursuit une enquête statistique sur la répartition du financement des arts et des musées au Canada.

(6) Le défi financier particulier pour les musées régionaux

Le terme de « musées régionaux » se conjugue à différentes échelles, certaines plus modestes que d'autres. Dans différents pays se posent 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 aux problèmes du financement et de la longévité 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?

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. Ces nouveaux rôles doivent inclure le recours aux technologies de l'information, le divertissement et le tourisme culturel.



Selon le Groupe de travail, il y a lieu, tant pour le gouvernement du Québec que pour les établissements muséaux, tant pour les enjeux de financement que pour les autres enjeux, de prendre connaissance des tendances internationales transformant la situation de ces établissements culturels et les rapports des autorités publiques avec eux, à la fois pour apprécier ce qui est réussi au Québec et pour apprendre d'expériences étrangères novatrices et applicables ici. C'est pourquoi le Groupe de travail a reproduit de nombreuses sections, dans ce premier chapitre de son rapport, de l'étude du chercheur Fernand Harvey, afin d'illustrer de multiples exemples de ces tendances internationales.

Chapitre 2

LE FINANCEMENT DES ÉTABLISSEMENTS MUSÉAUX

Le mandat imparti au Groupe de travail lui demande de « *livrer des perspectives et des recommandations sur [...] la problématique du financement (révision de programmes, de la structure et du niveau de l'aide, enveloppe nécessaire pour un financement adéquat, pistes de financement privé)* ». Dans ce contexte, il est nécessaire d'abord d'établir le niveau de financement déjà acquis aux établissements muséaux. C'est l'objectif du présent chapitre du rapport. Ce dernier est subdivisé en deux sections. Dans un premier temps, le Groupe de travail y procède à la description des principales interventions du ministère de la Culture et des Communications en muséologie durant la période qui s'étend de 2006-2007 à 2012-2013. Dans un second temps, le Groupe de travail y effectue l'analyse détaillée des diverses sources de revenus des établissements muséaux reconnus et soutenus au fonctionnement par le ministère.

Le Groupe de travail précise d'entrée de jeu que l'exercice s'est avéré difficile à réaliser et qu'il comporte des limites qui seront expliquées ci-après. Cependant, l'exercice s'avère fort intéressant à plusieurs égards.

2.1 Interventions du ministère de la Culture et des Communications en muséologie

La section qui suit consiste en un examen détaillé des programmes et canaux de financement effectifs et potentiels de l'ensemble des établissements muséaux par le ministère de la Culture et des Communications du Québec et de ses sociétés d'État et ce, dans une perspective diachronique et en incluant les programmes dédiés aux musées nationaux et au Musée des beaux-arts de Montréal, afin d'en observer l'évolution. Elle se subdivise en cinq sous-sections correspondant aux grands canaux de financement ministériel :

- 1 : Aide au fonctionnement
- 2 : Aide aux immobilisations
- 3 : Aide aux projets
- 4 : Aide aux Initiatives de Partenariat
- 5 : *Mécénat Placements Culture.*

L'analyse doit encore s'attacher à la distribution et à la répartition, entre les différents types d'établissements muséaux, des montants injectés via ces programmes. En effet, la politique muséale *Vivre autrement... La ligne du temps* (2000) fixait très explicitement, en termes d'admissibilité, le rapport que devait établir le ministère entre les différentes catégories d'établissements muséaux et ses principaux programmes d'aide financière. Dans la foulée de la description de l'orientation 4 du plan d'action ministériel en matière muséologique, intitulée «La force du réseau muséal», survient l'identification d'une mesure d'action qui envisage de «*Consolider le soutien au fonctionnement des institutions muséales*». Cette consolidation adopte deux axes, celui de la «poursuite» du soutien récurrent au fonctionnement des établissements déjà soutenus, et celui de l'admissibilité à des programmes d'aides ponctuelles et non récurrentes des établissements se voyant accorder une *reconnaissance* suite à l'application du mécanisme homonyme.

Afin de vérifier la réalisation effective de ces engagements par le ministère, il conviendra d'examiner, pour chaque programme d'aide financière étudié dans les sections subséquentes, l'évolution des enveloppes dédiées, ainsi que la répartition de celles-ci selon les statuts attribués par le ministère aux établissements muséaux :

- ▶ les musées nationaux et le Musée des beaux-arts de Montréal ;
- ▶ les établissements muséaux reconnus et soutenus au fonctionnement ;
- ▶ les établissements muséaux reconnus et non soutenus au fonctionnement.

2.1.1 Contribution totale du ministère depuis 2006-2007

Tous programmes confondus, ce sont près de 1 milliard de dollars qui ont été annoncés aux établissements muséaux du Québec par le ministère de la Culture et des Communications pour les sept exercices financiers allant de 2006-2007 et 2012-2013. À eux seuls, les trois grands programmes que sont l'aide au fonctionnement, aux immobilisations et aux projets, ont totalisé des annonces supérieures à 830 M\$¹, soit une moyenne annuelle de 118 M\$, réparties comme suit :

- ▶ 510 M\$ annoncés en aide au fonctionnement des établissements muséaux privés, des musées nationaux et du Musée des beaux-arts de Montréal² ;
- ▶ 275 M\$ annoncés en aide aux immobilisations, tous statuts d'établissements confondus ;
- ▶ 45 M\$ annoncés en aide aux projets ;

Le tableau suivant dresse le portrait de la répartition des montants annoncés au fonctionnement, aux projets et en immobilisation, selon le statut des établissements.

1. Le détail des investissements ministériels dans le secteur muséal utilisé pour l'analyse est issu d'une extraction de données Di@pason, à la fois par programme et par client-partenaire.
2. Ce total des subventions de fonctionnement inclut celles versées à la Cinémathèque du Québec.

Tableau 10 ■ Contribution financière totale du ministère de la Culture et des Communications entre 2006-2007 et 2012-2013 (en M\$)

	Nombre de bénéficiaires depuis 2006-2007	Sommes (M\$) annoncées par le ministère	Moyenne annuelle	Proportion (%)
Musées nationaux et MBAM	4	510 M\$	72,9 M\$	61,4 %
Établissements muséaux « reconnus et soutenus »	123	280 M\$	40 M\$	33,7 %
Établissements muséaux « reconnus non soutenus »	46	34 M\$	4,8 M\$	4,1 %
Établissements « non reconnus non soutenus » ³ et associations	15	6 M\$	0,8 M\$	0,8 %
	188	830 M\$	118,6 M\$	100 %

Il ressort que 46 des 65 (71 %) établissements muséaux, ayant en 2012-2013 le statut de « reconnus non soutenus », ont bénéficié d'aides financières totalisant 34 M\$ depuis 2006-2007.

Finalement, à ces contributions ministérielles s'additionnent les sommes transitant à travers les deux canaux de financements suivants :

- ▶ Par le programme *Aide aux initiatives de partenariat*, qui finance des ententes culturelles. En date du 31 mars 2013, des sommes supérieures à 1,5 M\$ sont injectées par le ministère de la Culture et des Communications dans l'ensemble muséal du Québec ;
- ▶ Par le programme *Mécénat Placements Culture* près de 13 M\$ (12 897 677 \$) ont été versés en subventions de contrepartie à des établissements muséaux reconnus depuis l'implantation du programme en 2006-2007.

2.1.2 Aide au fonctionnement

(1) Aide au fonctionnement des musées nationaux et du Musée des beaux-arts de Montréal

L'aide au fonctionnement consentie aux musées nationaux ainsi qu'au Musée des beaux-arts de Montréal par le ministère est attribuée en vertu d'un programme intitulé « Soutien aux organismes et sociétés d'État incluant le Musée des beaux-arts de Montréal ». Ce programme n'est pas exclusivement dédié aux musées nationaux : il est le même pour l'ensemble des sociétés d'État du ministère de la Culture et des Communications. Il vise à soutenir financièrement les organismes et sociétés d'État relevant de ce ministère « pour leur fonctionnement, pour la gestion des programmes d'aide dont ils ont la responsabilité et pour toute autre fin leur permettant de s'acquitter des obligations qui leurs sont dévolues ». L'aide accordée doit encore « permettre à chacun de remplir pleinement la mission ».

3. L'extraction de données Di@pason inclut, pour cette catégorie d'établissements et pour tous les programmes étudiés, les montants annoncés à la Cinémathèque québécoise.

Il faut ajouter que, suivant les disponibilités budgétaires, le ministère de la Culture et des Communications peut allouer, par et à travers ce même programme de soutien aux organismes et sociétés d'État, des bonifications financières au fonctionnement sous forme d'aide ponctuelle dont la récurrence n'est pas engagée pour l'exercice financier ultérieur. Marginales, ces bonifications n'ont représenté que 1 % des contributions ministérielles totales au fonctionnement de ces quatre musées.

Tableau 11 ■ Subventions annoncées au fonctionnement 2006-2007 à 2012-2013
Musées nationaux et Musée des beaux-arts de Montréal (en K\$)

	Subventions récurrentes au fonctionnement	Subventions non récurrentes (bonification du fonctionnement)	TOTAL
2006-2007*	49 730,8 K\$	2 769,5 K\$	52 500,3 K\$
2007-2008**	55 586,6 K\$	5,0 K\$	55 591,6 K\$
2008-2009	56 154,1 K\$	343,7 K\$	56 497,8 K\$
2009-2010	56 165,6 K\$	1 150,9 K\$	57 316,5 K\$
2010-2011	56 063,1 K\$	445,1 K\$	56 508,2 K\$
2011-2012	55 743,0 K\$	0,0 K\$	55 743,0 K\$
2012-2013	53 924,7 K\$	150,0 K\$	54 074,7 K\$

* La compensation pour les taxes municipales et scolaires n'est que partiellement intégrée au subvention de fonctionnement.

** La compensation pour les taxes municipales et scolaires est intégrée aux subventions de fonctionnement.

Les grands constats suivants peuvent être dégagés de l'observation des fluctuations des contributions au fonctionnement attribuées en vertu du programme « Soutien aux organismes et sociétés d'État incluant le Musée des beaux-arts de Montréal » :

- ▶ L'aide au fonctionnement des musées nationaux et du MBAM n'a pas été indexée;
- ▶ Le total des subventions récurrentes au fonctionnement attribuées à ces musées a diminué de 2 249 900 \$ de 2009-2010 à 2012-2013;
- ▶ On estime à 6,2 M\$ les dépenses que doivent conjointement dédier les trois musées nationaux pour l'acquittement des taxes municipales et scolaires à l'intérieur d'une année civile, ce qui représentait, en 2011-2012, 15 % de l'aide ministérielle au fonctionnement.

Aussi, ajustée au regard de l'indice des prix à la consommation, la contribution totale de 52,5 M\$ attribuée en 2006-2007 au fonctionnement des musées nationaux et du Musée des beaux-arts de Montréal devrait avoir pour équivalent, en 2013-2014, un montant s'élevant à 58,7 M\$. L'écart entre ces deux enveloppes est de 6,2 M\$.

(2) Programme Aide au fonctionnement des institutions muséales (PAFIM)

À travers le PAFIM, le ministère soutient le fonctionnement de 123 établissements muséaux. Il s'agit principalement d'OBNL privés⁴ répartis comme suit selon les trois types d'établissements : 39 musées, 18 centres d'exposition et 66 lieux d'interprétation. Il s'agit des établissements dits « reconnus soutenus ». On peut affirmer que, lors de l'exercice financier 2011-2012, près de 80 % de ces établissements (96 sur 123) bénéficiait d'ententes de portée triennale avec le ministère. En contractant des ententes de portée triennale avec la majorité des établissements qu'il soutient au fonctionnement, le ministère inscrit son action en conformité avec les orientations de sa politique muséale *Vivre autrement... La ligne du temps* (2000). En effet, l'orientation 4 de cette politique, intitulée « La force du réseau muséal », a pour principaux enjeux la consolidation de l'ensemble muséal du Québec et l'enrichissement de l'interaction et des échanges entre les établissements. Le plan qui s'y trouve mis de l'avant par le ministère pour favoriser le développement et la consolidation de l'ensemble muséal du Québec, comporte une série de dix mesures d'action, dont la 7^e a précisément pour finalité d'implanter un plan triennal de financement pour les établissements muséaux soutenus au fonctionnement.

a) Évolution des enveloppes affectées au PAFIM :

Depuis son augmentation de 14,5 M\$ à 17,5 M\$ en 2006-2007, l'enveloppe dédiée par le ministère au fonctionnement des établissements muséaux est demeurée sensiblement la même et n'a pas fait l'objet d'une indexation en fonction d'indices, tel l'indice des prix à la consommation. C'est dire que le niveau de soutien accordé au fonctionnement a été reconduit, sans faire l'objet d'une indexation ou d'une augmentation. Ce que cela implique, c'est qu'à l'occasion des trois dernières opérations de renouvellement des ententes triennales du ministère de la Culture et des Communications avec les établissements muséaux (2006-2007, 2009-2010 et 2012-2013), le niveau d'aide financière alloué à ceux-ci a été reconduit sans bonification. De fait, l'enveloppe totale de l'aide au fonctionnement de 17,5 M\$ versée par le ministère comporte deux dimensions :

- ▶ Une aide financière fixe et récurrente d'environ 16,5 M\$;
- ▶ Une aide financière variable et non récurrente de près de 1 M\$ consistant en une « *aide supplémentaire au fonctionnement des institutions muséales en difficulté* », en vertu de laquelle des bonifications varient selon les disponibilités budgétaires du ministère sont octroyées, afin de consolider la situation financière précaire de certains établissements déficitaires au terme des exercices financiers.

En effet, le ministère dispose annuellement d'un complément à l'aide au fonctionnement dénommé *Aide au fonctionnement des institutions muséales en difficulté*. Certains établissements muséaux interpellent le ministère de la Culture et des Communications afin d'obtenir une aide financière additionnelle lorsqu'ils sont confrontés à une augmentation de leurs coûts annuels de fonctionnement, notamment occasionnée par des projets d'immobilisation soutenus par le ministère de la Culture et des Communications. Au cours des derniers exercices financiers, c'est près de 1 M\$ qui a été attribué à des établissements muséaux en difficulté.

4. Des 123 établissements soutenus au fonctionnement, 7 sont des organismes ou services d'une municipalité ou liés à une municipalité, 14 ont un statut de département ou service d'un organisme privé (université, collège, autre), 102 sont des établissements privés.

Le tableau suivant montre que l'écart entre l'enveloppe totale de 17,5 M\$ dédiée au PAFIM en 2006-2007 et le montant qu'atteindrait cette même enveloppe si une indexation au regard de l'indice du prix à la consommation lui avait été appliquée initialement, est de 2 078 055 \$. En fonction de cet indice, une enveloppe de 17,5 M\$ en 2006-2007 a pour valeur équivalente, en 2013-2014, une enveloppe élevée à 19,6 M\$.

Tableau 12 ■ Indexation du budget de fonctionnement attribué aux établissements muséaux soutenus via le PAFIM (en \$)

Année financière	Enveloppe effective du PAFIM (\$)	IPC Québec	Enveloppe initiale du PAFIM Indexée selon l'IPC Québec	Écart (\$)
2006-2007	17 553 728 \$	---	---	---
2007-2008	17 801 448 \$	1,6 %	17 834 587 \$	33 139 \$
2008-2009	17 286 642 \$	2,1 %	18 209 113 \$	922 471 \$
2009-2010	17 462 129 \$	0,6 %	18 318 368 \$	856 239 \$
2010-2011	17 168 261 \$	1,2 %	18 538 189 \$	1 369 928 \$
2011-2012	17 743 304 \$	3,0 %	19 094 334 \$	1 351 030 \$
2012-2013	17 445 550 \$	2,1 %	19 495 315 \$	2 049 765 \$
2013-2014	---	0,7 %	19 631 783 \$	2 078 055 \$

b) Répartition de l'enveloppe du PAFIM

Selon le modèle actuel du PAFIM, la détermination du niveau d'aide financière accordé à un établissement muséal n'obéit à aucun paramètre. La formule de financement qui s'applique en 2013-2014 superpose plusieurs couches résiduelles et sédimentaires dont rend compte l'historique du financement des établissements⁵.

Lorsqu'il adopte son *Énoncé d'orientations pour le réseau muséal québécois* en 1994, le ministère distingue trois catégories d'établissements muséaux :

- ▶ musées régionaux et centres d'exposition ;
- ▶ musées intermédiaires ;
- ▶ lieux d'interprétation.

Cet énoncé venait notamment établir une méthode de calcul par l'application de laquelle les subventions versées à une partie des établissements soutenus – ceux appartenant à la catégorie des *Musées régionaux et centres d'exposition* – allaient dorénavant s'appuyer sur des paramètres communs. La méthode prenait en compte la taille de l'équipement et les budgets, de même que la population desservie. Elle prévoyait aussi un appariement avec les subventions directes et indirectes des

5. L'historique qui suit est largement tributaire de la référence suivante : ministère de la Culture et des Communications du Québec. *Rapport Institutions muséales reconnues et soutenues. Musées, lieux d'interprétation, centres d'exposition*. Gouvernement du Québec, octobre 2010, p. 24-25.

municipalités, appliqué avec un plafond de 50 000 \$. Étaient également considérés le nombre de mètres carrés des surfaces d'exposition et des réserves, les salaires et les budgets. L'aide au fonctionnement du ministère ne pouvait dépasser 55 % du budget de l'organisme soutenu. Les paramètres de calcul étaient les suivants :

- ▶ l'allocation salariale ;
- ▶ la diffusion, l'animation et l'éducation ;
- ▶ la conservation et la restauration des collections ;
- ▶ la recherche ;
- ▶ les acquisitions ;
- ▶ l'appariement de l'apport financier des municipalités.

Cette méthode de calcul fut appliquée en 1994-1995 aux musées régionaux et aux centres d'exposition. Le montant des subventions qui leur furent accordées est resté le même jusqu'en 2006-2007. À ce moment, 3 M\$ supplémentaires furent injectés dans le programme. Ils ont fait l'objet d'une distribution paramétrée visant la répartition équitable des augmentations du niveau de fonctionnement de tous les établissements, distribution strictement axée sur la masse budgétaire des organismes et indépendante de la typologie des établissements. Les crédits furent effectivement répartis de la manière suivante :

- ▶ Pour les établissements dont le budget était inférieur à 100 000 \$: 15 000 \$ supplémentaires ;
- ▶ Pour les établissements dont le budget se situait entre 100 000 \$ et 499 999 \$: 22 000 \$ supplémentaires ;
- ▶ Pour les établissements dont le budget était égal ou supérieur à 500 000 \$: 35 000 \$ supplémentaires.

Par la suite, le niveau des aides a été pratiquement reconduit à l'identique et la méthode paramétrée de 1994-1995 n'a guère fait l'objet d'une actualisation ou d'une redéfinition qui tienne compte de la typologie des établissements muséaux établie par la politique muséale de 2000.

Avant 2006-2007, dans le cas des musées intermédiaires, dont le budget de fonctionnement se situait à plus d'un million de dollars, les paramètres de financement se sont apparentés davantage à la formule utilisée pour le calcul des subventions versées aux musées nationaux ainsi qu'au Musée des beaux-arts de Montréal : « *C'est la surface d'exposition qui détermine la formule de financement, soit 40 % d'un budget admissible calculé sur la base de 1 878 \$ /m² d'exposition (1 878 \$ x m² d'exposition x nombre de m² x 40 %).* » Cette catégorie d'établissements n'existe plus au sein de la typologie ministérielle : musées régionaux et musées intermédiaires appartiennent à un même type, celui de « musée », bien que leurs subventions firent historiquement l'objet de méthodes de calcul distinctes.

Quant aux lieux d'interprétation, aucun paramètre de calcul ne fut appliqué dans la détermination du niveau d'aide qui leur fut initialement consenti. Les montants de subventions accordés ont fluctué d'un établissement à l'autre, en fonction des enveloppes budgétaires disponibles du programme *Aide aux municipalités*, administré par les directions régionales du ministère.

En somme, trois principaux facteurs expliquent l'état actuel du niveau de financement attribué aux organismes soutenus via le PAFIM :

- ▶ La fusion en un même programme d'établissements muséaux de types divergents dont le niveau d'aide financière fut initialement déterminé par des paramètres distincts et variant suivant les catégories ;
- ▶ L'augmentation des subventions, en 2006-2007, sur la base d'une distribution paramétrique des crédits, en considération des masses budgétaires des bénéficiaires, indépendamment de la typologie des établissements et des paramètres antérieurs de financement ;
- ▶ La reconduction, presque à l'identique, des niveaux d'aide établis en 2006-2007.

c) Le PAFIM et la politique muséale de 2000 : *Vivre autrement... La ligne du temps*

Selon la politique muséale de 2000 (*Vivre autrement... La ligne du temps*), l'implantation de plans triennaux de financement pour les établissements muséaux soutenus au fonctionnement devait être assortie de l'obligation, pour ces établissements, de déposer un plan stratégique à l'intérieur duquel sont inscrits les objectifs à atteindre au terme de la période de trois ans. C'est l'actuel *Plan d'action et rapport de reddition de comptes* (PARRC). Les actions projetées y sont classifiées selon cinq sujets : 1) gestion et mise en valeur des collections, 2) partenariat et réseautage, 3) programmation et développement de public, 4) administration et 5) autres activités.

Selon le libellé du PAFIM, les paramètres de financement qui s'appliquent à ces établissements muséaux sont les suivants : 1) aide de base pour la mission de l'organisme (80 % de la subvention), et 2) aide complémentaire pour le plan d'action (20 % de la subvention).

L'aide au fonctionnement est ainsi attribuée par le ministère, notamment, en contrepartie de l'accomplissement d'activités inscrites à l'intérieur de l'un ou l'autre des cinq sujets susmentionnés. Le modèle logique⁶ du programme, tel que confectionné par le ministère dans le cadre de l'évaluation du programme publiée en octobre 2010, identifie de manière plus précise le type d'activités recensées le plus fréquemment dans l'ensemble des plans d'action des établissements dépouillés à cette occasion. Placés sous le titre d'«extraits du programme», ces types d'actions sont présentés comme les résultats et les conséquences des contributions ministérielles au fonctionnement des organismes :

- ▶ l'acquisition, la conservation et la mise en valeur des objets de collection ;
- ▶ la programmation et la production d'expositions permanentes, temporaires et itinérantes ;
- ▶ la programmation des activités d'éducation à l'intention des clientèles scolaires, familiales et autres ;

6. Un modèle logique est un graphique ou un tableau d'une page représentant l'enchaînement des résultats ou la façon dont les activités d'une politique, d'un programme ou d'un projet devraient mener aux résultats finaux. Le modèle logique détermine les liens de cause à effet entre les activités d'une politique, d'un programme ou d'un projet et l'atteinte des résultats. Essentiellement, il illustre le lien entre les activités ou le travail prévus et les résultats visés. Ministère de la Culture et des Communications du Québec. *Rapport Institutions muséales reconnues non soutenues*. Gouvernement du Québec, octobre 2010, p. 10-11.

- ▶ la programmation des activités culturelles;
- ▶ l'accessibilité aux services offerts;
- ▶ les activités de formation et de perfectionnement réalisées pour le personnel et les bénévoles;
- ▶ la mise en marché des services et des activités muséologiques offerts sur divers supports (imprimé, virtuel);
- ▶ l'entretien des installations et des équipements;
- ▶ le développement de la clientèle dont, notamment, la clientèle touristique;
- ▶ les échanges de services et d'expertises avec d'autres institutions muséales québécoises, canadiennes et étrangères;
- ▶ les partenariats avec les organismes du milieu, les instances locales, régionales et nationales publiques et les partenariats privés.

À la lumière de cette énumération de la typologie des activités effectuées par les établissements muséaux en vertu des subventions qui leur sont attribuées par le ministère dans le cadre du PAFIM, il semble permis d'affirmer que l'intervention ministérielle dans le secteur muséologique recoupe transversalement une part importante des éléments du plan d'action prévus dans sa politique de 2000. Sans en faire le bilan, l'évaluation du programme identifie les corrélations du programme avec les grandes orientations de la politique muséale.

Le PAFIM apparaît ainsi comme l'outil par lequel le ministère de la Culture et des Communications applique une pluralité de mesures d'action prévues dans la politique *Vivre autrement... La ligne du temps*.

(3) Aide au fonctionnement pour les organismes de regroupement

Le ministère dispose aussi d'un programme appelé «Aide au fonctionnement pour les organismes de regroupement». Il a pour objectifs de permettre aux organismes de regroupement des divers secteurs d'intervention de la culture et des communications, de maintenir la quantité d'activités et de services qu'ils offrent à leurs membres, et de maintenir l'importance de la représentativité de leur effectif dans leur secteur ou sur leur territoire d'intervention.

Dans le secteur muséologique, le seul organisme de regroupement bénéficiaire d'une aide au fonctionnement consentie par le ministère, en vertu de ce programme, est la Société des musées québécois (SMQ). Elle reçoit un soutien annuel de l'ordre de 300 000 \$.

2.1.3 Aide aux projets

Multisectoriel, le programme «Aide aux projets» comprend deux volets: «Accueil de projets» et «Appel de projets». Les établissements museaux reconnus et non soutenus au fonctionnement devraient en avoir bénéficié, tel que le prévoyait la politique muséale *Vivre autrement... La ligne du temps*. L'historique des sommes annoncées dans ce programme et l'identification de leurs groupes de bénéficiaires devraient permettre d'en vérifier la réalisation.

(1) Accueil de projets

Ce volet a comme objectif général de contribuer à la vitalité et au dynamisme des milieux de la culture et des communications, en soutenant financièrement des projets spécifiques et généralement ponctuels, issus des acteurs qui contribuent aux orientations et priorités du ministère. Plus spécifiquement, il vise à soutenir :

- ▶ Le renouvellement et le développement de l'offre et de la demande de produits, d'activités et de services culturels ou de communications dans ses différents secteurs d'interventions ;
- ▶ Le développement du marché hors Québec ainsi que le rayonnement sur la scène internationale de l'expertise québécoise dans les domaines de la culture et des communications ;
- ▶ L'appui aux organismes culturels et de communications qui sont dans une situation précaire ou dans une phase de développement cruciale et structurante pour leur avenir.

Entre 2006-2007 et 2012-2013, ce volet du programme a soutenu 95 projets pour une somme de 2 145 777 \$. Cette enveloppe, qui était d'un demi million de dollars à l'origine, n'a jamais rejoint ce sommet. En 2012-2013, elle était de 55 844 \$.

La répartition de ces crédits et projets en fonction du statut des établissements est la suivante :

Tableau 13 ■ Répartition des montants d'aide aux projets selon le statut des bénéficiaires (2006-2007 à 2012-2013)

Statut des établissements	Nombre de bénéficiaires	Nombre de projets	Montants (\$)
Reconnus et soutenus	32	51	741 095 \$
Reconnus non soutenus	8	17	410 400 \$
Non reconnus non soutenus	8	18	509 527 \$
Musées nationaux et MBAM	1	1	4 700 \$
Associations d'établissements muséaux	3	8	480 055 \$
Total	52	95	2 145 777 \$

Ce tableau permet de formuler les observations suivantes :

- ▶ Tel que planifié dans la politique de 2000, les établissements muséaux reconnus non soutenus ont été admis à l'aide aux projets et ont reçu près de 20 % (19 %) des subventions entre 2006-2007 et 2012-2013 ;
- ▶ Un nombre équivalent (8) d'établissements muséaux non reconnus non soutenus ont aussi bénéficié de subventions au projet dans le cadre de ce programme, contrairement aux orientations de la politique.

Les sommes à ce programme ont été influencées par les disponibilités budgétaires ministérielles ainsi que par la variabilité des priorités ciblées tant par le milieu que par le ministère. Aux lendemains immédiats de l'implantation de la politique muséale durant les exercices 2000-2001 et 2001-2002,

10 M\$ ont été dédiés à trois volets supplémentaires d'aide aux projets, concordant explicitement avec les mesures d'action prévues dans la Politique, soit le renouvellement des expositions permanentes, les expositions itinérantes et en partenariat, et les expositions internationales.

Depuis l'exercice financier 2006-2007, le volet « appel de projets » a pris le relais de ce programme.

(2) Appel de projets pour le soutien des expositions permanentes (APSEP)

En 2006, le Fonds du patrimoine culturel québécois (FPCQ) a été institué en vertu de la *Loi sur le ministère de la Culture et des Communications*. Le ministère du Revenu verse au Fonds, aux dates et selon les modalités déterminées par le gouvernement, une partie du produit de l'impôt sur le tabac pour un montant totalisant 10 M\$ par année. La durée de vie du FPCQ est établie jusqu'au 31 mars 2020. Ce fonds permet au ministère d'accorder des subventions à des individus, des organismes et des autorités publiques admissibles à ses programmes d'aide, incluant les musées nationaux et le Musée des beaux-arts de Montréal.

De manière générale, le *Fonds du patrimoine culturel québécois* vise la mise en valeur et la conservation du patrimoine selon cinq volets. À travers son 4^e volet, le FPCQ vise à soutenir la conservation et la mise en valeur des éléments jugés les plus significatifs du patrimoine par le truchement d'un programme favorisant la réalisation, l'actualisation ou le renouvellement des expositions permanentes des établissements muséaux. Ce volet 4 du FPCQ est traité dans le cadre d'un programme d'aide financière normé appelé « Aide aux projets pour le soutien des expositions permanentes ». Ce programme est ouvert aux établissements muséaux reconnus, soutenus ou non au fonctionnement, ainsi qu'à ceux qui ont bénéficié de subventions dans le cadre d'ententes de partenariat, qu'ils soient ou non reconnus et soutenus au fonctionnement. Les projets des musées nationaux et du Musée des beaux-arts de Montréal sont aussi admissibles à cet appel. Cependant, les centres d'exposition, qui n'ont pas d'exposition permanente, ne sont pas admissibles à ce programme.

Initialement, le budget consenti à ce volet 4 était de 20 M\$ sur cinq ans (de 2006-2007 à 2010-2011). Bien que de portée finie et de durée déterminée, le programme fut reconduit en 2011-2012, alimenté d'un budget de 2,5 M\$ pour sa sixième édition. La participation maximale ne peut y représenter plus de 75 % des coûts totaux admissibles du projet et ne peut excéder 500 000 \$ par projet.

La répartition des projets et des montants annoncés entre 2006-2007 et 2011-2012, selon les catégories d'établissements, est la suivante :

Tableau 14 ■ Soutien aux expositions permanentes (2006-2007 à 2011-2012) – Répartition des projets et des montants selon le statut des bénéficiaires

Catégorie d'établissements	Nombre de bénéficiaires	Montants (\$)
Reconnus et soutenus	107	23 051 072 \$
Reconnus non soutenus	27	8 462 626 \$
Non reconnus non soutenus	9	2 588 083 \$
Musées nationaux et MBAM	4	6 900 000 \$
Total	147	41 001 781 \$

À travers les six éditions de son «Appel de projets», le ministère aura annoncé 41 001 781 \$ (dont 17 671 983 \$ en crédits réguliers et 23 329 798 \$ en service de la dette) dans 147 projets de réalisation ou de renouvellement d'expositions permanentes. Au total, ce sont 21 % (8 462 626 \$) des montants annoncés qui l'ont été à destination d'établissements muséaux ayant statut de «reconnus non soutenus». Ces organismes ont donc été admis à une telle aide aux projets. Initialement conçu pour être à durée déterminée et de portée finie, l'appel de projets n'a pas été relancé en 2012-2013.

La contribution du ministère au renouvellement des expositions permanentes des établissements s'inscrit en droite ligne avec le plan d'action édicté par la politique muséale (2000) qui, dès l'énoncé de sa première orientation («Les citoyens d'abord»), élabore un plan d'action qui incite explicitement au renouvellement des activités muséologiques et fait de l'actualisation des expositions permanentes l'élément de base du renforcement de la synergie entre les activités muséales, la fréquentation des établissements, la rétention des clientèles en fonction du renouvellement des produits offerts et les stratégies de communication.

2.1.4 Aide aux immobilisations

La forme d'aide aux immobilisations ici considérée contribue principalement au soutien de deux types de projets :

- a) Des projets de «maintien d'actifs» : il s'agit de ceux qui comportent des travaux visant à assurer la sécurité des personnes et des biens, de contrer la vétusté des immeubles et d'assurer leur conservation (réparations majeures, réfection, remplacement d'équipements désuets et réaménagement, sans changer la vocation de l'actif). Il s'agit de remplacer en partie ou en totalité des éléments significatifs d'un immeuble, des équipements ou du mobilier afin que ce bien continue d'offrir le même niveau de performance qu'au moment de sa réalisation ou de son acquisition.
- b) Les projets de «nouvelles initiatives» comportent :
 - ▶ la construction d'un nouvel équipement culturel ;
 - ▶ l'agrandissement d'un bâtiment ou l'ajout d'un bâtiment secondaire ;
 - ▶ la relocalisation ou l'agrandissement des espaces d'un équipement culturel afin de répondre aux standards et aux normes des programmes ministériels ;
 - ▶ l'acquisition de nouveaux équipements spécialisés (et d'équipements qui permettront d'élargir l'offre de service).

On estime à 275 M\$ le montant total des subventions annoncées pour de tels projets d'immobilisations en faveur d'établissements muséaux entre les exercices financiers 2006-2007 et 2012-2013. La majeure partie de ces subventions est financée en service de la dette.

(1) Projets d'immobilisations spécifiques des musées nationaux et du MBAM

Pour la période considérée, des montants de 75 460 000 M\$ ont été annoncés aux musées nationaux et au Musée des beaux-arts de Montréal pour des projets d'immobilisation. Le tableau suivant en montre l'évolution ainsi que la répartition entre les établissements :

Tableau 15 ■ Évolution des montants annoncés en immobilisations pour les musées nationaux et le Musée des beaux-arts de Montréal 2006-2007 à 2012-2013

Musée	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	Total
MACM	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MCIV	3 935,0	5 000,0	0,0	0,0	2 850,0	0,0	9 400,0	21 185,0
MNBAQ	0,0	0,0	0,0	3 400,0	13 000,0	0,0	0,0	16 400,0
MBAM	0,0	0,0	0,0	13 000,0	6 375,0	0,0	18 500,0	37 875,0
Total	3 935,0	5 000,0	0,0	16 400,0	22 225,0	0,0	27 900,0	75 460,0

Ce portrait met notamment en relief le fait que les sommes annoncées en immobilisations aux musées nationaux ainsi qu'au Musée des beaux-arts de Montréal ont été considérablement accrues pendant la période considérée.

Aussi, depuis 2006-2007, le ministère dispose d'une norme appelée « Maintien des actifs et résorption du déficit d'entretien des organismes et sociétés d'État », en vertu de laquelle il verse des subventions aux organismes et aux sociétés d'État afin qu'ils effectuent des travaux qui « *n'ont pu être faits au cours des années précédentes, car l'enveloppe pour le maintien des actifs n'avait pas été indexée ou augmentée depuis plusieurs années* ». Les sommes attribuées aux grands musées par le truchement de cette norme se sont élevées à 40 211 700 \$ de 2006-2007 à 2012-2013.

Tableau 16 ■ Subventions du ministère de la Culture et des Communications aux musées nationaux et au Musée des beaux-arts de Montréal pour le maintien d'actifs et la résorption du déficit d'entretien 2006-2007 à 2012-2013

Maintien des actifs et résorption du déficit d'entretien (immobilisations)							
	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Total	2 901,2	2 080,1	6 683,3	7 187,4	6 080,8	7 369,3	7 909,6

(2) Le soutien aux projets d'immobilisations d'établissements privés

Au cours de la période analysée (2006-2007 à 2012-2013), 159 547 341 M\$ ont été engagés et dévolus par le ministère de la Culture et des Communications au soutien de projets d'immobilisations portés par des établissements muséaux privés. Le tableau suivant permet d'examiner l'évolution de cette autre modalité de l'aide financière ministérielle attribuée à l'ensemble muséal du Québec.

Tableau 17 ■ Montants annoncés pour des projets d'immobilisations pour des établissements muséaux privés 2006-2007 à 2012-2013 (en K\$)

Année financière	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	Total
(K\$)	3 838,4	5 206,4	4 580,0	58 540,0	27 358,1	5 364,1	54 614,9	159 547,3

Selon une trajectoire analogue à celle des subventions annoncées aux musées nationaux et au Musée des beaux-arts de Montréal, on remarque que l'aide financière dévolue aux projets d'immobilisations menés par des établissements muséaux privés s'est considérablement accrue. Il s'agit d'une forme d'aide non récurrente; l'on ne peut donc en déduire une forme d'évolution continue.

La part de ce financement revenant à des projets de maintien d'actifs est estimée à 65 M\$, alors que plus 90 M\$ ont été assignés à des nouvelles initiatives. Quant aux subventions annoncées aux établissements muséaux privés qui, tous types de projets confondus, se chiffrent à près de 160 M\$, il faut noter que:

- ▶ 133 M\$ ont été annoncés pour des projets d'immobilisations portés par des établissements muséaux reconnus et soutenus au fonctionnement par le ministère de la Culture et des Communications;
- ▶ 15 établissements muséaux ayant statut de «reconnus non soutenus» se sont partagés des investissements totalisant 25 192 105 \$;
- ▶ 2 établissements muséaux n'étant ni reconnus ni soutenus se sont vus annoncer des sommes de 385 595 \$.

(3) Investissements totaux en immobilisations

L'addition de l'aide aux immobilisations consentie aux musées nationaux, au Musée des beaux-arts de Montréal, incluant les sommes annoncées pour le maintien des actifs et la résorption du déficit d'entretien de ces musées, ainsi que celles annoncées aux établissements muséaux privés depuis 2006-2007, conduit à une somme de plus de 275 M\$, comme en fait foi le tableau suivant:

Tableau 18 ■ Investissements totaux annoncés par le ministère de la Culture et des Communications en immobilisations dans le secteur muséal de 2006-2007 à 2012-2013 (en K\$)

Année financière	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	Total
Montants annoncés (en K\$)	10 674,6	12 286,5	11 263,3	82 127,4	55 663,9	12 733,4	90 424,5	275 219,0

Le Québec a assisté à des investissements massifs en immobilisations. La fluctuation observée dans le tableau correspond à la mise en place du *Plan québécois des infrastructures*, dont les établissements muséaux ont grandement bénéficié.

2.1.5 Aide aux initiatives de partenariat

Au nombre de trois, les objectifs de ce programme s'énoncent comme suit :

- ▶ « Permettre à des partenaires gouvernementaux, municipaux, régionaux, autochtones, institutionnels, privés ou communautaires de convenir d'objectifs et de projets communs visant le développement de la culture ou des communications » ;
- ▶ « Amener ces partenaires à mettre en commun des ressources financières, humaines, informationnelles ou matérielles » ;
- ▶ « Contribuer à assurer une place à la culture et aux communications dans la mise en œuvre des planifications stratégiques ou des politiques s'appliquant à un territoire donné ».

D'un point de vue administratif, c'est en contractant et en négociant des ententes de partenariat financier avec des instances municipales et régionales, pour soutenir le développement culturel à l'échelle locale, que le ministère parvient à cristalliser l'atteinte de ces objectifs. Les types d'ententes dont la signature est autorisée sous ce programme sont au nombre de cinq (5). L'identification des clientèles admissibles à chacun de ces types (ou volet) permet de mettre en relief la diversité des partenaires signataires de ces ententes et, ce faisant, de relever la multiplicité des collaborations financières susceptibles d'être mises en œuvre dans le cadre de ce programme.

Tableau 19 ■ Ententes de partenariat : volets et clientèles admissibles

Volet (type d'entente)	Clientèles admissibles
Volet 1: Entente de développement culturel	Municipalités locales Municipalités régionales
Volet 2: Entente avec une nation autochtone	Instances nationales autochtones reconnues Organismes autochtones représentatifs
Volet 3: Entente spécifique régionale	Conférences régionales des élus (CRÉ)
Volet 4: Entente en restauration du patrimoine	Municipalités locales et régionales Conseils de bande
Volet 5: Entente Villes et villages d'art et de patrimoine	Municipalités de 50 000 habitants et moins Municipalités régionales de comtés (MRC) Conseils de bande

Enfin, le ministère peut aussi établir des ententes « ciblées » qui peuvent être contractées avec des organismes (culturels ou autres) légalement constitués et sans but lucratif (OBNL), notamment les coopératives.

La majorité des partenariats conclus par le ministère s'inscrivent dans le volet 1 du programme, qui recouvre les ententes dites de « développement culturel » ayant pour partenaires privilégiés les municipalités locales et régionales. Pour ce volet du programme, le ministère dispose par ailleurs d'un « Cadre de référence »⁷ dont l'analyse met en relief la typologie des activités et des projets

7. « Cadre de référence. Ententes de développement culturel : pour un partenariat durable avec le milieu municipal ». Québec, Gouvernement du Québec, 2011. Ce cadre a fait l'objet d'une réalisation conjointe par le ministère de la Culture et des Communications, l'Union des municipalités du Québec (UMQ) et la Fédération québécoise des municipalités (FQM).

culturels soutenus par ce canal de financement. Ces ententes comportent généralement les caractéristiques suivantes :

- ▶ elles couvrent d'un à trois exercices financiers ;
- ▶ les projets inscrits à l'entente sont dits « *structurants, innovants, limités dans le temps, et non récurrents* » ;
- ▶ elles excluent notamment le « *soutien au fonctionnement habituel d'un organisme, d'une municipalité ou d'une MRC* » ;
- ▶ la proportion de la participation financière du ministère est, règle générale, paritaire à celle du partenaire municipal.

(1) Le Cadre de référence des Ententes de développement culturel : primat du partenariat et portée multisectorielle

Souple, le *Cadre de référence des Ententes de développement culturel* identifie un certain nombre d'enjeux prioritaires, fixe des orientations et détermine des axes d'intervention avec lesquels doivent concorder les projets et les activités qui y font l'objet d'un soutien financier. L'énumération des « axes d'intervention » d'une entente de développement culturel est aussi celle de la typologie des projets, actions et activités qui s'y voient assigner une aide financière : (1) initiatives émergentes en culture (tenue d'événements et de concours) ; (2) action bénévole en arts, culture et communications (remise annuelle de prix) ; (3) conservation et mise en valeur du patrimoine culturel (inventaires archéologiques, mise en place de circuits d'interprétation audio-guidés ou télé-référencés) ; et (4) développement du tourisme culturel (confection et distribution de guides à l'intention des touristes).

Il ressort notamment de l'analyse de la structure des ententes de développement culturel que les initiatives culturelles financées par ce canal ne sont pas pensées par secteurs culturels et disciplines artistiques. De fait, c'est essentiellement par la typologie des clientèles admissibles et visées (pouvoirs municipaux et régionaux, partenaires institutionnels, etc.), la diversité des modes de partenariats autorisés et la modulation des interventions selon les priorités des territoires locaux qu'il autorise, que le programme *Aide aux initiatives de partenariat* se distingue des autres grands programmes ministériels que sont les aides au fonctionnement, aux immobilisations et aux projets.

Il faut en retenir que, dans leur rapport au financement potentiel de la muséologie ou de tout autre secteur ministériel d'intervention, les ententes de partenariat :

- ▶ forment un mode de financement par projet et non au fonctionnement d'organismes, et sont de ce fait à durée déterminée et non récurrente ;
- ▶ ont pour caractéristique de cumuler, dans un souci d'appariement, de multiples sources de financement provenant d'une pluralité de subventionnaires institutionnels, publics et gouvernementaux ;
- ▶ sont limitées dans le temps (de 1 à 3 ans) ;
- ▶ font l'objet, du point de vue de leur contenu et des ressources affectées, d'une négociation à l'intérieur de laquelle le ministère est un contributeur et où le partenaire a statut de « *mandataire* » assurant la maîtrise d'œuvre de l'entente.

(2) Le soutien de la muséologie à travers les ententes de partenariat

À la demande du Groupe de travail et conformément au schéma constitué par celui-ci, les Directions régionales du ministère ont procédé au dépouillement systématique de la totalité des projets qui, figurant au menu des ententes de partenariat actives en date du 31 mars 2013⁸, s'inscrivent dans le secteur muséologique.

Les constats suivants ressortent de cette compilation nationale :

- ▶ 54 ententes de partenariat actives renferment des projets recoupant directement et indirectement, totalement ou partiellement, des projets inscrits dans le secteur muséologique;
- ▶ on recense, dans ces 54 ententes, 90 projets s'inscrivant dans le secteur muséologique;
- ▶ 44 de ces 54 ententes (81 %) sont des ententes de développement culturel avec les municipalités (volet 1);
- ▶ 26 de ces 54 ententes (48 %) ont des municipalités locales ou des villes pour partenaire-mandataire; les MRC y figurent à 14 reprises (26 %) à titre de partenaire-mandataire, et les CRÉ, à 5 reprises (3 %);
- ▶ les bénéficiaires nommés dans ces ententes sont: 34 établissements muséaux reconnus et soutenus au fonctionnement par le ministère; 10 établissements reconnus mais non soutenus au fonctionnement par le ministère; 19 établissements ni reconnus, ni soutenus; et enfin, 6 organismes de regroupement;
- ▶ on estime à 4 484 590 \$ le cumul des investissements dédiés au secteur muséologique dans les 54 ententes actives, dont 34 % proviennent du ministère, 34 % proviennent des partenaires mandataires des ententes et 32 % proviennent de tiers partenaires signataires de l'entente.

(3) Les ententes de partenariat et la politique muséale de 2000

La structure des ententes de partenariat apparaît comme un véhicule privilégié pour traduire les orientations de la politique muséale, notamment à cause :

- ▶ de la participation nécessaire de partenaires et de tiers partenaires financiers autres que le ministère;
- ▶ du caractère souple du cadre des ententes et de la dimension obligatoirement novatrice des projets soutenus, en cela garants d'une diversité d'activités susceptibles de recouper plusieurs orientations de la politique;
- ▶ de la dimension territoriale de ces activités, modulées suivant les préoccupations des autorités et territoires locaux et régionaux.

8. Par ententes actives, il faut entendre les ententes ayant cours en date du 31 mars 2013. Celle-ci inclut les ententes triennales s'étalant de 2010-2013 à 2013-2016. Les ententes étant limitées dans le temps et non récurrentes, les actions soutenues s'y déroulant fréquemment sur trois ans, les sommes affectées aux projets valant pour la durée totale de l'entente, il n'est guère possible d'isoler les montants affectés par année aux projets de manière isolée. Il faut ajouter que le portrait recueilli est fort mobile, les ententes pouvant être signées en tout moment d'une année financière. La présente compilation n'entend donc pas couvrir la totalité des investissements prospectés jusqu'à 2016.

En contractant 54 ententes de partenariat avec des partenaires locaux et régionaux comportant 90 projets du secteur muséologique, le ministère inscrit son action en droite ligne avec deux mesures de la politique muséale, à savoir : « Favoriser l'insertion de l'action muséale dans les ententes de développement culturel avec les municipalités », ainsi que : « Revoir les modalités d'appariement des contributions des différents partenaires ». La contribution ministérielle a ainsi servi de levier pour des ententes qui ont totalisé 4,5 M\$.

2.1.6 Mécénat Placements Culture

Lancé en 2005, le programme *Mécénat Placements Culture* est administré par le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ). Il vise l'incitation des particuliers, des sociétés privées et des fondations privées à la philanthropie en octroyant des dons aux organismes des domaines de la culture et des communications. De ce fait, il a pour objet d'encourager les organismes à développer des méthodes de diversification de leurs sources de financement provenant des collectes de fonds, concourant ainsi à leur autonomie et à leur sécurité financière.

En vertu de ce programme, le CALQ est autorisé à accorder une subvention de contrepartie à un organisme admissible (incluant des établissements muséaux privés à but non lucratif) qui recueille des dons et des contributions auprès de particuliers, d'entreprises ou de fondations privées. Le montant de l'aide financière accordée varie en fonction des résultats de la campagne de financement menée par l'organisme et de ses revenus annuels. La subvention peut atteindre le triple du résultat net de la campagne de souscription. Elle ne peut cependant excéder 250 000 \$.

Les établissements muséaux reconnus par le ministère, qu'ils soient ou non soutenus au fonctionnement, sont donc admissibles à *Mécénat Placements Culture*. Les trois musées nationaux, qui en étaient exclus, sont admissibles à ce programme depuis le mois d'octobre 2013.

De 2006-2007 à 2011-2012, plus du tiers des établissements reconnus par le ministère (35 %, en l'occurrence 63 établissements muséaux reconnus par le ministère de la Culture et des Communications) se sont prévalus du programme. À l'inverse, pendant cette même période, on recense 125 établissements muséaux reconnus ne s'étant pas prévalus de ce programme. Certains établissements ont réalisé plus d'une campagne, totalisant 109 participations entre les exercices financiers 2006-2007 à 2011-2012. Les établissements muséaux ont obtenu, au cours de ces six années, près de 13 M\$ (12 897 677 \$) en subventions de contrepartie versées par l'État. Le gouvernement du Québec a mis sur pied un *Groupe de travail sur la philanthropie culturelle*, dont les diverses recommandations visent un accroissement de 23 M\$ par année des dons en faveur de la culture. Enfin, le programme *Mécénat Placements Culture* a été modifié dans cette foulée.

2.2 Sources de revenus des établissements muséaux soutenus au fonctionnement par le ministère

L'analyse comparée des sources de revenus des établissements muséaux prend ici appui sur l'examen détaillé des revenus réels, pour l'exercice financier 2011-2012, de 122 organismes soutenus au

fonctionnement par le ministère et dont l'entente avec ce dernier a été renouvelée en 2012-2013. De ces 122 organismes, on distingue 39 musées, 17 centres d'exposition et 66 lieux d'interprétation.

Certaines précisions de nature méthodologique doivent d'abord être formulées. Les sources primaires utilisées pour la présente analyse sont celles transmises au ministère par les organismes mêmes et sont tirées de leurs budgets pour l'exercice 2011-2012. Au total, 122 des 123 établissements soutenus au fonctionnement via le programme *Aide au fonctionnement pour les institutions muséales* (PAFIM) sont considérés dans cette analyse. Celle-ci exclut en outre les revenus des trois musées nationaux et du Musée des beaux-arts de Montréal.

Ce volet de l'analyse du financement des établissements muséaux offre un portrait détaillé des sources de revenus d'un seul exercice financier. Il permet néanmoins d'explicitier la diversité et la pluralité des sources de revenus des établissements muséaux, d'en identifier les principaux subventionnaires, puis de comparer les contributions respectives de ces derniers.

2.2.1 Synthèse des sources de revenus 2011-2012

En 2011-2012, les 122 établissements considérés ont généré des revenus de 74 851 784 \$. La part des revenus «autonomes» s'élève à 39 623 130 \$⁹, alors que les subventions de provenance publique, tous paliers confondus, ont représenté 35 228 754 \$.

Tableau 20 ■ Synthèse des revenus de 122 établissements muséaux pour 2011-2012

	REVENUS AUTONOMES	REVENUS PUBLICS			Revenus totaux 2011-2012
		Gouvernement du Québec	Gouvernement du Canada	Autres revenus publics ¹⁰	
Montants (\$)	39 623 130 \$	22 558 615 \$	4 048 092 \$	8 622 047 \$	74 851 784 \$
Proportion par rapport au total des revenus (%)	53 %	30 %	5 %	12 %	47 %

* Les données de ce tableau sont tirées des informations figurant dans les budgets des établissements pour l'exercice 2011-2012.

9. De fait, la provenance privée ou publique de 12,5 % (9 315 832 \$) des recettes inscrites au budget 2011-2012 des établissements n'est pas spécifiée dans leurs demandes d'aide financière. La grille budgétaire du ministère remplie par les organismes comporte effectivement une colonne intitulée « autres revenus », distincte des aides publiques et privées. Il s'agit majoritairement de recettes en provenance de fonds de dotation. Pour cette raison, le Groupe de travail fait le choix méthodologique de considérer ces revenus comme des revenus autonomes, bien que leurs bénéficiaires ne les aient pas enregistrés comme tel dans leurs budgets 2011-2012 remis au ministère. Décrire comme « autres revenus » des revenus ne provenant pas de fonds publics est, de l'avis du Groupe de travail, source de confusion. En effet, des fonds qui ne sont pas publics (c'est-à-dire provenant directement d'une autorité publique locale, régionale, provinciale, fédérale) sont forcément autonomes, sous forme de droit d'entrée, de revenus de ventes de biens ou de services, de dons, de commandites, de placements, de fonds de dotation, etc.

10. L'expression « Autres revenus publics » englobe les contributions des municipalités, des instances régionales et du réseau scolaire.

Cependant, la proportion de ces contributions varie considérablement selon les cas et les contextes : elle ne saurait donc être considérée la même pour la totalité des établissements. Ces revenus doivent être observés à travers leur distribution territoriale, selon que les établissements sont sis à l'intérieur de régions centrales, périphériques, intermédiaires ou éloignées, et selon les types d'établissements muséaux (musées, centres d'exposition, lieux d'interprétation).

2.2.2 Revenus autonomes

Les revenus autonomes des établissements seront examinés en quatre catégories : (1) revenus générés par les activités principales et connexes ; (2) revenus issus de services auxiliaires ; (3) aide privée ; (4) autres revenus non publics.

Tableau 21 ■ Détail des revenus autonomes des établissements pour 2011-2012

	REVENUS AUTONOMES				Total des revenus autonomes
	Activités principales et connexes	Revenus bruts de services auxiliaires	Aide privée	Autres revenus non publics	
Montants (\$)	11 895 566 \$	2 029 830 \$	16 381 802 \$	9 315 832 \$	39 623 130 \$
Proportion par rapport à l'ensemble des revenus autonomes	30 %	5 %	41 %	24 %	100 %
Proportion par rapport au total des revenus	15,9 %	2,7 %	21,9 %	12,5 %	53 %

* Les données de ce tableau sont tirées des informations figurant dans les budgets des établissements pour l'exercice 2011-2012.

(1) Activités principales et connexes

Selon la structure que doivent adopter les budgets 2011-2012 déposés au ministère par les établissements demandeurs, cette catégorie de recettes recouvre principalement les ressources tirées des charges de billetterie (« Entrées ») et les recettes engendrées par la vente de marchandises, de publications et de produits dérivés (« Boutique »). Y sont aussi intégrés les revenus d'opérations qui se rapportent à la mission principale de l'organisme : location d'expositions, ateliers éducatifs, activités tarifées d'animation culturelle, location d'œuvres ou d'artefacts dans le cas d'établissements dépositaires de collections, offre de services et d'expertise auprès d'autres établissements, conférences traitant d'un thème lié à l'établissement ou à son histoire, programme public tant *intramuros* qu'*extramuros*. Y sont aussi assimilés les revenus tirés de la location d'espaces, de salles et de locaux, à titre d'activités « connexes » à la mission première.

On dégage de l'examen comparé de ces sources de revenus les constats suivants :

- ▶ ces activités principales et connexes, totalisant 11 895 566 \$ en 2011-2012, représentent 30 % des revenus autonomes des établissements muséaux, ainsi que 15,9 % de l'ensemble de leurs revenus ;

- ▶ parmi les activités dites «principales», ce sont les revenus d'entrée qui en constituent la source la plus importante, soit 5 050 307 \$;
- ▶ les revenus tirés d'opérations et d'activités tarifées liées à la mission principale des établissements totalisent 3 095 020 \$;
- ▶ les revenus d'activités «connexes» sont de 2,5 M\$, dont 1 255 835 \$ sont des recettes de boutiques.

À l'exception des régions intermédiaires, à l'intérieur desquelles il apparaît inférieur, le niveau moyen de revenus tirés de ces activités par un établissement semble relativement constant. Les 11,9 M\$ générés par des activités dites principales et connexes sont effectivement partagés comme suit selon la typologie régionale :

- ▶ 4,7 M\$ vont aux 44 établissements sis à l'intérieur de régions éloignées;
- ▶ 2,2 M\$ vont aux 29 établissements sis à l'intérieur de régions intermédiaires;
- ▶ 2 M\$ reviennent aux 19 établissements sis à l'intérieur de régions périphériques;
- ▶ 3 M\$ reviennent aux 30 établissements positionnés dans les régions centrales.

(2) Revenus bruts de services auxiliaires

La notion de services auxiliaires réfère ici, principalement, à des activités de restauration et d'hébergement. Elle englobe également plusieurs types de revenus dont la provenance et la nature ne sont pas spécifiés. La compilation de ces revenus appelle les constats suivants :

- ▶ les 122 établissements soutenus au fonctionnement ont totalisé 2 029 803 \$ de ces revenus bruts de services auxiliaires en 2011-2012;
- ▶ relativement marginaux, ces derniers ne représentent que 5 % des recettes autonomes des établissements et 2 % de la totalité de leurs rentrées d'argent.

Conjugués, les revenus issus des activités principales et connexes, puis de la dispensation de services auxiliaires, représentent un peu plus du tiers (35 %) des sources de revenus autonomes des établissements. Les revenus des établissements varient peu en fonction de leur contexte régional. De fait, c'est plutôt en fonction de la catégorie d'établissement que fluctue la proportion des revenus attribuables aux activités principales, connexes et auxiliaires, par rapport à l'ensemble des revenus des établissements. Ainsi :

- ▶ les 39 musées recueillent 7 477 659 \$ des 11 895 566 \$, soit 63 % du total;
- ▶ les 66 lieux d'interprétation recueillent 3 969 153 \$, soit 33 % du total;
- ▶ les 17 centres d'exposition recueillent 448 754 \$ des 11 895 566 \$, soit 4 % du total.

Ainsi, cette catégorie de revenus autonomes est majoritairement produite par les établissements muséaux ayant statut de musée, la moyenne de ce genre s'élevant à 191 734 \$ par établissement. C'est du côté des centres d'exposition que ce type de recettes est le moins élevé. Ces derniers ont récolté en moyenne 26 397 \$ par ce canal de financement, alors que la moyenne des lieux d'interprétation à cet égard est de 60 130 \$ par organisme.

(3) Aide privée

Le ministère définit par « aide privée » l'ensemble des revenus provenant de la collecte de fonds (campagne de souscription, gala, soirée-bénéfice, etc.), des commandites (excluant les échanges de services), des cotisations de membres (*membership*) et des dons. La structure de présentation des budgets ne permet pas d'isoler la part de l'une ou l'autre de ces formes d'aide. Elles doivent en conséquence être traitées en bloc.

L'aide privée, qui totalise 16 381 802 \$, représente la plus importante source de revenus autonomes en 2011-2012. Cent huit des 122 établissements ont enregistré des revenus provenant de l'une ou l'autre de ces formes de contributions. À l'inverse, 11 % d'entre eux (14) n'en enregistrent aucune. Cette aide privée a représenté 41 % de l'ensemble des revenus autonomes des établissements, soit 30 307 198 \$, et 21,9 % de la totalité de leurs revenus.

Par ailleurs, le niveau et le poids relatif de l'aide privée varient considérablement selon les régions :

- ▶ près des trois quarts (11 864 375 \$, soit 72,4 %) du total national des revenus de source privée ont été enregistrés par les 9 établissements muséaux de la région de Montréal en 2011-2012;
- ▶ près de 80 % du financement privé (79 %, soit 12 930 628 \$) des établissements muséaux considérés a été octroyé aux 30 organismes sis à l'intérieur des régions centrales (Capitale-Nationale et Montréal) du Québec.

De ce fait, il faut comprendre que les 92 établissements (75 %) distribués à l'intérieur des régions périphériques, intermédiaires et éloignées du Québec, se sont partagés des aides privées totalisant 3 451 174 \$, en l'occurrence 21 % du total de ce type de revenus, ce qui revient, en moyenne, à 37 512 \$ par établissement. Un écart considérable sépare la proportion représentée par les revenus de source privée dans le budget des établissements des régions centrales, de la part obtenue par ceux des régions administratives de type périphérique, intermédiaire et éloigné.

L'analyse de la distribution par type d'établissements de cette forme d'aide incite à des constats similaires :

- ▶ les 39 musées ont reçu, en 2011-2012, 87,1 % des aides privées consenties aux 122, pour des montants totalisant 14 175 001 \$;
- ▶ les 17 centres d'exposition ont obtenu des aides privées s'élevant à 422 259 \$, soit 3 % des revenus totaux de cette forme d'aide financière;
- ▶ les 66 lieux d'interprétation ont obtenu des aides privées totalisant 1 784 542 \$, soit 12,6 %.

(4) Autres revenus non publics

Entrent dans cette catégorie, pour les fins de la présente analyse, des revenus de diverses formes enregistrés par les établissements muséaux sous le titre « autres revenus » et qui, tout en étant distincts des aides de provenance publique, n'entrent sous aucune des catégories de revenus autonomes prévues à la grille budgétaire ministérielle. Les montants ainsi enregistrés totalisent 9 315 832 \$. Ils représentent près du quart (24 %) des revenus pouvant être dits « autonomes » des organismes

considérés, ainsi que 12,4 % de l'ensemble des revenus des établissements muséaux. On estime à plus de 7,5 M\$ (81 %) la part de ces revenus issue de placements de fonds de dotation. Dans les autres cas, il s'agit majoritairement de retraits effectués à partir de fonds de réserve, de revenus d'intérêts, de ristournes et d'apports reportés.

Par rapport à cette catégorie de revenus, il importe de retenir que :

- ▶ ce sont 87 % (8 086 743 \$) des sommes ainsi recueillies qui l'ont été par un nombre restreint de musées sis à Montréal;
- ▶ à l'échelle nationale, une proportion de 92,9 % (8 662 199 \$) de ces revenus a été recueillie par des musées;
- ▶ une part de 6,7 % (624 516 \$) de ces revenus a été attribuée à des lieux d'interprétation en 2011-2012.

Tableau 22 ■ Revenus autonomes en régions centrales 2011-2012

REVENUS AUTONOMES EN RÉGIONS CENTRALES 2011-2012					
	Activités principales et connexes	Revenus bruts de services auxiliaires	Aide privée	Autres revenus non publics	Total des revenus autonomes
Montants (\$)	2 911 470 \$	611 273 \$	12 930 802 \$	8 181 936 \$	24 635 481 \$
Total national des revenus autonomes (\$)	11 895 566 \$	2 029 830 \$	16 381 802 \$	9 315 832 \$	39 623 130 \$
Proportion par rapport au total national	24 %	30 %	79 %	88 %	62 %

* Les données de ce tableau sont tirées des informations figurant dans les budgets des établissements pour l'exercice 2011-2012.

2.2.3 Revenus de sources publiques

L'aide publique représente la principale source de revenus des établissements muséaux soutenus au fonctionnement. Elle se décline selon les trois principaux types de financement suivants : (1) aide du gouvernement du Québec; (2) aide du gouvernement fédéral; (3) revenus en provenance de la municipalité, du réseau scolaire (c.-à-d. le réseau des établissements des 4 ordres d'enseignement du primaire, du secondaire, du collégial et de l'universitaire), puis des instances régionales (CRÉ, MRC).

Dans les sections subséquentes, les interventions des subventionnaires publics en 2011-2012 sont d'abord comparées à l'échelle nationale, puis elles sont considérées en fonction du type de région et des catégories d'établissements.

(1) L'aide du gouvernement du Québec

(a) La contribution du ministère de la Culture et des Communications du Québec¹¹

En 2011-2012, la contribution totale du ministère aux revenus des 122 établissements s'est chiffrée à 20 719 194 \$, ce qui en fait le responsable de 28 % des revenus enregistrés par les organismes considérés. Resituée dans un contexte plus large, la contribution du ministère représente 92 % de l'intervention totale du gouvernement du Québec, qui se chiffre à 22 558 615 \$.

De ce financement ministériel, 17 157 562 \$ a consisté en aide au fonctionnement récurrent des 122 établissements muséaux. Les autres formes d'aide ministérielle enregistrées dans les budgets des organismes s'élèvent à 3 561 632 \$.

Tableau 23 ■ Détail des revenus provenant du gouvernement du Québec en 2011-2012

	AIDE DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC			
	Aide au fonctionnement du ministère	Total de l'aide du ministère	Autres ministères ou organismes du gouvernement du Québec	Total de l'aide du gouvernement du Québec
Montants (\$)	17 157 562 \$	20 719 194 \$	1 839 421 \$	22 558 615 \$
Proportion par rapport à l'aide du gouvernement du Québec (%)	76 %	92 %	8 %	- - -
Proportion par rapport au total des revenus (%)	23 %	28 %	2 %	30 %

* Les données de ce tableau sont tirées des informations figurant dans les budgets des établissements pour l'exercice 2011-2012.

La distribution territoriale de l'aide ministérielle totale se présente comme suit :

- ▶ Régions centrales (30 établissements) : 6 856 931 \$ (33 %)
- ▶ Régions périphériques (19 établissements) : 3 757 386 \$ (18 %)
- ▶ Régions intermédiaires (29 établissements) : 4 303 719 \$ (21 %)
- ▶ Régions éloignées (44 établissements) : 5 801 158 \$ (28 %)

La répartition par type de cette même aide financière a pris la forme suivante :

- ▶ Musées (39 établissements) : 12 999 067 \$ (63 %)
- ▶ Centres d'exposition (17 établissements) : 2 328 939 \$ (11 %)
- ▶ Lieux d'interprétation (66 établissements) : 5 391 188 \$ (26 %)

11. Tels qu'enregistrés dans les budgets des établissements, les revenus en provenance du ministère sont réputés inclure l'aide au fonctionnement et les aides aux projets; de manière générale – et bien que quelques exceptions aient été relevées, elles excluent l'aide aux immobilisations ainsi que l'aide octroyée via des ententes de partenariat et le programme *Mécénat Placements Culture*.

(b) La contribution du gouvernement du Québec à l'exclusion du ministère

En 2011-2012, à l'exclusion du ministère de la Culture et des Communications du Québec, les revenus conjugués des 122 établissements en provenance du gouvernement du Québec (y incluant les sociétés d'État) se sont établis à 1 839 421 \$, représentant 8 % de la contribution gouvernementale et 2 % du soutien financier total de l'ensemble des établissements.

Au total, 73 subventions ont été versées par différents ministères et organismes du gouvernement du Québec à 65 établissements muséaux. À lui seul, cependant, c'est le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) qui, à travers l'action d'Emploi-Québec (EQ), est responsable de plus de la moitié du nombre de subventions: il en compte 38, qui totalisent des investissements de 466 784 \$.

Tableau 24 ■ Contributions financières des autres ministères et organismes du gouvernement du Québec aux établissements muséaux en 2011-2012¹²

Ministère(s), organisme(s), société(s), agence(s) du gouvernement du Québec	Nombre de subventions	Montant des subventions (\$)
Ministère du Tourisme ¹³	3	497 180 \$
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale (MESS)		
• Emploi-Québec	38	466 784 \$
Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)	3	206 579 \$
Ministère de la Culture et des Communications	6	178 538 \$
• Bibliothèques et archives nationales (BAnQ)	3	142 508 \$
• Société de développement des entreprises culturelles (SODEC)	2	21 030 \$
• Conseil des arts et des lettres (CALQ)	1	15 000 \$
Ministère de la Famille et des Aînés (MFA)	2	69 323 \$
Ministère du Conseil exécutif (MCE)	3	50 800 \$
• Secrétariat à la jeunesse	1	7 300 \$
• Secrétariat aux affaires intergouvernementales	1	43 000 \$
• Secrétariat aux affaires autochtones	1	500 \$
Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT)	5	52 265 \$
Ministère du Travail		
• Service externe de main-d'œuvre (SEMO)	2	27 093 \$

12. Ne sont incluses dans ce tableau que les contributions gouvernementales faites aux établissements muséaux soutenus au fonctionnement par le ministère de la Culture et des Communications du Québec, à l'exclusion des trois musées nationaux et du Musée des beaux-arts de Montréal. À titre illustratif, en 2012-2013, les trois musées nationaux ont enregistré des recettes totales de 154 100 \$ en provenance des autres ministères.

13. L'aide provenant de ce ministère a été présentée, dans les budgets des établissements, en conjonction avec celles d'autres organismes non spécifiés du gouvernement québécois. En chacune de ces occurrences, il s'est avéré impossible d'isoler le montant exact de la contribution de ce ministère.

Tableau 24 (suite)

Ministère(s), organisme(s), société(s), agence(s) du gouvernement du Québec	Nombre de subventions	Montant des subventions (\$)
Ministère des Ressources naturelles et de la Faune (MRNF)	3	13 468 \$
Revenu Québec	1	2 849 \$
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS)	1	300 \$
Autres (non spécifié)	6	274 242 \$
TOTAL	73	1 839 421 \$

* Les données de ce tableau sont tirées des informations figurant dans les budgets des établissements pour l'exercice 2011-2012.

(2) Aide du gouvernement du Canada

Celle-ci adopte trois principales formes :

- ▶ des subventions issues de programmes d'aide à l'emploi ;
- ▶ des subventions en provenance du Conseil des arts du Canada (CAC), société d'État placée sous l'autorité du ministère du Patrimoine canadien, principalement destinées aux musées d'art ainsi qu'aux centres d'exposition ;
- ▶ des subventions octroyées par le ministère du Patrimoine canadien, autres que celles prenant la forme d'une aide à l'embauche de ressources humaines ou identifiées dans les budgets des établissements comme ayant été versées par le Conseil des arts du Canada.

Tableau 25 ■ Détail de l'aide du gouvernement du Canada 2011-2012

AIDE DU GOUVERNEMENT DU CANADA				
	Programmes d'aide à l'emploi	Ministère du Patrimoine canadien ¹⁴	Conseil des arts du Canada	Total des aides du gouvernement du Canada
Montants (\$)	931 245 \$	1 740 853 \$	1 029 112 \$	4 048 092 \$
Proportion par rapport aux revenus du gouvernement du Canada (%)	23 %	43 %	25 %	- - -
Proportion par rapport au total des revenus (%)	1 %	2 %	1 %	5 %

* Les données de ce tableau sont tirées des informations figurant dans les budgets des établissements pour l'exercice 2011-2012.

14. Dans cette colonne, l'aide du ministère du Patrimoine canadien exclut celle que consacre ce ministère à des programmes d'aide à l'emploi.

De fait, la majorité des budgets 2011-2012 déposés au ministère de la Culture et des Communications par les établissements muséaux ne spécifient pas davantage la provenance des sources fédérales de revenus. On peut néanmoins en dégager les constats suivants :

- ▶ 107 des 122 (88 %) établissements ont reçu une ou plusieurs formes d'aide financière en provenance du gouvernement fédéral ;
- ▶ la contribution totale du gouvernement du Canada s'est élevée à 4 049 092 \$, représentant de ce fait 5 % des revenus totaux des établissements muséaux soutenus au fonctionnement par le ministère.

La distribution territoriale de l'aide fédérale s'est déclinée comme suit :

- ▶ Régions centrales: 905 203 \$ (22 %)
- ▶ Régions périphériques: 739 742 \$ (18 %)
- ▶ Régions intermédiaires: 582 826 \$ (14 %)
- ▶ Régions éloignées: 1 821 321 \$ (45 %)

La répartition du soutien financier du gouvernement du Canada en fonction des types d'établissements muséaux adopte la structure suivante :

- ▶ Musées: 2 143 407 \$ (53 %)
- ▶ Centres d'exposition: 468 575 \$ (12 %)
- ▶ Lieu d'interprétation: 1 437 110 \$ (35 %)

a) Programmes fédéraux d'aide à l'emploi

Les deux programmes dont les noms font le plus fréquemment occurrence dans les budgets 2011-2012 de ces établissements sont les suivants: *Jeunesse Canada au travail* (JCT), administré par le ministère du Patrimoine canadien et Parcs Canada, puis *Emploi Été Canada*, placé sous la responsabilité de *Services Canada*.

On dénombre 76 (62 %) établissements qui se sont prévalus, en 2011-2012, de l'un ou l'autre de ces programmes d'aide à l'emploi, pour des revenus totaux atteignant 931 245 \$, soit 23 % du soutien apporté par le gouvernement fédéral aux établissements muséaux soutenus par le ministère de la Culture et des Communications.

b) Conseil des arts du Canada

Neuf établissements ont identifié le Conseil des arts du Canada parmi leurs instances publiques subventionnaires. La somme des revenus atteint 1 029 112 \$. Ce sont 25 % des subventions du gouvernement fédéral qui émanent du Conseil des arts. La répartition par type de ces revenus s'établit comme suit :

- ▶ 3 musées d'art, parmi les 39 musées, ont bénéficié de subventions totalisant 621 147 \$;
- ▶ 6 des 17 centres d'exposition se sont partagés 384 855 \$.

Les subventions du Conseil des arts apparaissent peu fréquentes, mais élevées au regard du niveau d'aide accordée.

c) Ministère du Patrimoine Canadien

C'est aussi du ministère du Patrimoine canadien que provient, en outre, l'aide financière versée via le *Programme d'appui aux musées* (PAM) et le *Fonds du Canada pour les espaces culturels*, pour une somme établie à 1 740 853 \$. De plus, 24 établissements identifient ce ministère parmi leurs subventionnaires publics. Près de la moitié de cette somme (804 686 \$) a cependant été versée dans le cadre d'une même subvention attribuée à un seul bénéficiaire. On ne recense que trois occurrences du *Programme d'appui aux Musées* (PAM) dans l'aide fédérale dont la provenance est explicitement identifiée, pour des montants de 180 664 \$. On peut également formuler les constats suivants :

- ▶ 16 des 39 musées ont reçu des subventions de la part de ce ministère. Elles totalisent 779 844 \$;
- ▶ seulement 3 des 17 centres d'exposition ont bénéficié d'une subvention de la part de ce ministère fédéral, à l'exclusion des programmes d'aide à l'emploi.

(3) Autres revenus publics

Entrent dans cette catégorie les revenus provenant des trois subventionnaires des municipalités, du réseau scolaire et des instances régionales. Les contributions de ces trois sources assurent le quart du financement public des établissements, soit 8 622 047 \$. Ces sommes équivalent à 11,5 % des revenus totaux des établissements.

Tableau 26 ■ Détail des autres revenus publics des établissements muséaux
2011-2012

	AUTRES SOURCES DE REVENUS PUBLICS			
	Municipalités	Réseau scolaire	Instances régionales	Total
Montants (\$)	7 664 549 \$	296 051 \$	661 447 \$	8 622 047 \$
Proportion par rapport aux autres revenus publics (%)	89 %	3 %	8 %	100 %
Proportion par rapport au total des revenus (%)	10 %	0,39 %	0,88 %	11,51 %

* Les données de ce tableau sont tirées des informations figurant dans les budgets des établissements pour l'exercice 2011-2012.

a) La contribution des municipalités

Située à 7 664 549 \$ en 2011-2012, la contribution financière des municipalités représente près de 90 % du total de l'aide provenant des trois instances responsables de ces « autres revenus publics », et 10 % de l'ensemble des revenus des établissements. De fait, 106 des 122 établissements (87 %) ont été bénéficiaires d'une aide financière en provenance du palier municipal :

- ▶ la presque totalité des musées, soit 38 sur 39, a bénéficié de revenus de provenance municipale. Le total atteint 3 257 231 \$. Il équivaut en cela à 43 % des contributions municipales, pour une moyenne de 85 716 \$ par établissement;

- ▶ seize des 17 centres d'exposition ont obtenu 1 385 994 \$ de provenance municipale, soit 18 % des contributions municipales, pour une moyenne de 86 624 \$ par établissement de ce type;
- ▶ cinquante-deux lieux d'interprétation sur 66 (79 %) ont bénéficié de contributions municipales de 3 021 324 \$, soit 39 % de ces contributions, pour une moyenne de 58 102 \$ par établissement de ce type.

Il faut aussi préciser que l'aide versée par les municipalités aux trois types d'établissement a représenté respectivement :

- ▶ 6,5 % des revenus totaux des musées;
- ▶ 25 % des revenus totaux des centres d'exposition;
- ▶ 15,6 % des revenus totaux des lieux d'interprétation.

La distribution territoriale des contributions municipales s'établit comme suit :

- ▶ 1 917 803 \$ (25 %) proviennent de municipalités sises à l'intérieur de régions administratives centrales;
- ▶ 1 461 113 \$ (19 %) proviennent de municipalités sises à l'intérieur de régions administratives périphériques;
- ▶ 1 316 215 \$ (17 %) proviennent de municipalités sises à l'intérieur de régions administratives intermédiaires;
- ▶ 2 969 438 \$ (39 %) proviennent de municipalités sises à l'intérieur de régions administratives éloignées.

Le statut (récurrent ou ponctuel) et la portée (annuelle ou triennale) de ces subventions municipales ne sont généralement pas spécifiés dans les sources utilisées. En conséquence, il n'est pas possible de savoir s'il s'agit de formes d'aide ponctuelle attachées à des projets spécifiques, ou plutôt d'aide récurrente au fonctionnement des établissements. Qui plus est, la manière selon laquelle les données budgétaires sont consignées dans les demandes d'aide financière ne permet pas d'identifier le programme ou le canal exact de financement. Dans ce contexte, il n'est pas possible ici de distinguer le financement municipal provenant d'ententes de partenariat avec le ministère de la Culture et des Communications des autres formes de subventions municipales.

b) L'aide du réseau scolaire

Le gabarit à l'intérieur duquel sont rédigés les budgets dépouillés intègre, en bloc, les revenus provenant des quatre ordres d'enseignement (primaire, secondaire, collégial et universitaire).

En 2011-2012, seuls 9 des 122 (7 %) établissements muséaux étudiés ont inscrit des revenus émanant du réseau scolaire. En termes proportionnels, la contribution totale de ce dernier, qui se chiffre à 296 051 \$, représente 0,84 % du total des subventions publiques des établissements muséaux, établi à 35 228 754 \$. Elle équivaut à 0,39 % du financement total des établissements.

De fait, deux établissements muséaux y ont bénéficié de deux subventions totalisant 212 208 \$, montant représentant 72 % de la contribution financière totale du réseau scolaire aux établissements étudiés.

c) L'aide des instances régionales

Cette aide regroupe principalement les revenus issus d'instances telles les Conférences régionales des élus (CRÉ) et les Municipalités régionales de comté (MRC). Dans bien des cas, le subventionnaire précis n'est pas identifié. En conséquence, l'on ne peut distinguer les contributions respectives de ces différentes instances.

Des constats généraux peuvent néanmoins être tirés de l'examen détaillé des sources de revenus des établissements muséaux soutenus au fonctionnement par le ministère. En 2011-2012, 48 des 122 établissements (39 %) ont déclaré des revenus émanant de l'un ou l'autre de ces différents ordres de pouvoirs publics. Les contributions conjuguées des instances régionales se sont élevées à 661 447 \$, somme équivalant à 8 % des contributions des trois instances responsables des « autres subventions publiques », à 1,87 % du total du soutien public aux établissements muséaux, ainsi qu'à 0,88 % des revenus totaux de ces organismes.

Les revenus provenant des instances régionales se répartissent comme suit :

- ▶ 11 % en régions centrales (74 683 \$);
- ▶ 41 % en régions périphériques (268 015 \$);
- ▶ 28 % en régions intermédiaires (183 304 \$);
- ▶ 20 % en régions éloignées (135 445 \$).

La distribution par type s'établit comme suit :

- ▶ 17 des 39 musées (44 %) ont enregistré des revenus de 308 360 \$, soit 47 % des contributions totales (661 447 \$) de ces instances régionales à l'échelle nationale. La moyenne des subventions se situe à 18 139 \$;
- ▶ 7 des 17 centres d'exposition (41 %) ont enregistré des revenus de 181 354 \$, soit 27 % des contributions totales (661 447 \$) de ces instances régionales à l'échelle nationale. La moyenne des subventions se situe à 25 907 \$;
- ▶ 24 des 66 lieux d'interprétation (36 %) ont enregistré des revenus de 171 733 \$, soit 26 % des contributions totales (661 447 \$) de ces instances régionales à l'échelle nationale. La moyenne des subventions se situe à 7 155 \$.

Ce sont les lieux d'interprétation qui, en 2011-2012, ont le moins bénéficié du soutien des instances régionales, tant pour le nombre de bénéficiaires (36 % de ces lieux ont été soutenus) que pour la moyenne de la subvention (7 155 \$).

2.2.4 Évolution des sources de revenus entre 2007-2008 et 2011-2012

Le tableau suivant juxtapose les revenus des établissements muséaux soutenus lors des exercices financiers 2007-2008 et 2011-2012. À partir de cette juxtaposition, on peut observer les différences des contributions versées par les subventionnaires et les sources de revenus comparées.

Tableau 27 ■ Comparaison des revenus de 2007-2008 et de 2011-2012

Source de revenus	2007-2008 ¹⁵		2011-2012	
	\$	%	\$	%
Revenus autonomes ¹⁶	15,6 M\$	25 %	13,9 M\$	18 %
Aide privée	16,2 M\$	25,9 %	16,4 M\$	22 %
Autres revenus non publics	- - -	- - -	9,3 M\$	13 %
Sous-Total revenus non publics	31,8 M\$	50,9 %	39,6 M\$	53 %
Ministère : PAFIM	17,4 M\$	27,7 %	17,2 M\$	23 %
Ministère : Autres	0,7 M\$	1,2 %	3,6 M\$	5 %
Autres ministères Québec	1,3 M\$	2 %	1,8 M\$	2 %
Sous-total gouvernement du Québec	19,4 M\$	30,9 %	22,6 M\$	30 %
Gouvernement du Canada	3,9 M\$	6,2 %	4 M\$	5,3 %
Municipalités	6,7 M\$	10,7 %	7,7 M\$	10,3 %
Réseau scolaire	0,4 M\$	0,6 %	0,3 M\$	0,4 %
Instances régionales	0,4 M\$	0,6 %	0,7 M\$	1 %
Total aides publiques	30,8 M\$	49 %	35,3 M\$	47 %
Grand total	62,6 M\$	99,9 %	74,9 M\$	100 %

* Les données de ce tableau sont tirées des informations figurant dans les budgets des établissements pour l'exercice 2011-2012.

15. Ces données ont été recueillies dans le cadre de l'évaluation du programme entreprise par le ministère en 2008 et dont les résultats ont été rendus publics en 2010. Voir *Rapport Institutions muséales reconnues et soutenues. Musées, lieux d'interprétation, centres d'exposition*. Gouvernement du Québec, octobre 2010, p. 29-30.

16. Dans ce tableau, pour les besoins de la comparaison avec l'exercice financier 2007-2008, l'expression « revenus autonomes » recouvre les revenus tirés des activités principales et connexes des établissements ainsi que les revenus bruts de services auxiliaires. L'aide privée y est ainsi présentée de façon séparée, de même que les revenus tirés des placements de fonds de dotation (« autres revenus non publics ») selon le gabarit de présentation des budgets établi par le ministère. Conjuguées, ces sources de revenus forment l'ensemble des revenus non publics pour les fins du Groupe de travail (voir la section 2.2.1).

Contribution du gouvernement du Québec

La part que représentent les subventions du PAFIM par rapport à l'intégralité des revenus a diminué, passant de 27,7 % (2007-2008) à 23 % (2011-2012), principalement en raison du fait qu'elle n'a pas été indexée. Par contre, les autres formes de contributions ministérielles enregistrées dans les budgets des établissements ont été augmentées, passant de 0,7 M\$ à 3,6 M\$. À terme, la contribution globale du ministère est passée de 28,9 % à 28 % de l'ensemble des sources de revenus. Tous programmes confondus, elle demeure donc similaire à ce qu'elle était au chapitre de la répartition du financement des établissements muséaux.

Quant aux autres ministères du gouvernement du Québec, leurs contributions conjuguées passent de 1,3 M\$ à 1,8 M\$, tant et si bien qu'elles représentaient et continuent de représenter 2 % de l'ensemble des revenus des établissements. Alors que les contributions totales de ce palier gouvernemental ont augmenté de 3,1 M\$ entre 2007-2008 et 2011-2012, leur proportion au sein de la répartition du financement est passée de 30,9 % à 30 % des revenus des établissements.

Autres formes de soutien public

En termes proportionnels, les contributions du gouvernement fédéral, des municipalités et du réseau scolaire sont moins élevées en 2011-2012 qu'elles ne l'étaient en 2007-2008. Les deux premières instances ont accordé des subventions dont le total est inférieur de 0,7 % à ce qu'il représentait en 2007-2008; de même, l'aide en provenance du réseau scolaire a subi une diminution de 100 K\$, ne représentant plus que 0,4 % des revenus des établissements. Au total, l'aide publique a augmenté de 4,4 M\$. Cette augmentation des crédits injectés n'a cependant pas suffi à maintenir la proportion de l'aide publique dans la répartition du financement, celle-ci représentant 47 % des recettes des établissements en 2011-2012, alors qu'elle en représentait 49 % en 2007-2008.

Consacrée à l'analyse comparée des sources de revenus des établissements muséaux soutenus au fonctionnement par le ministère de la Culture et des Communications du Québec, cette seconde section de l'étude n'a considéré qu'une seule année financière de référence (2011-2012). L'étude a valeur de cas. Cette portion de l'analyse a aussi le mérite de positionner et de mesurer la contribution du ministère au regard de l'ensemble des sources privées et publiques de revenus des établissements considérés. Ce faisant, elle est l'occasion privilégiée de mettre en relief la part de revenus des organismes étudiés selon les autres pouvoirs publics impliqués dans le financement des établissements muséaux : pouvoirs fédéral, régional et municipal.

Chapitre 3

LES ATTENTES DU MILIEU : ÉTATS GÉNÉRAUX DES MUSÉES DU QUÉBEC (2011) ET RAPPORT DE LA CONSULTATION EFFECTUÉE PAR LE GROUPE DE TRAVAIL

En définissant le mandat du Groupe de travail, le ministre de la Culture et des Communications lui a demandé de « *prendre en considération les aspirations et les besoins exprimés par les établissements sur les États généraux de 2011* » et de « *consulter les acteurs nationaux et régionaux, ainsi que différentes instances de la société civile afin de connaître les attentes de la société québécoise envers son réseau muséal* ». Le présent chapitre rend compte de cette partie du mandat du Groupe de travail. En effet, après un retour sur les recommandations issues du Grand Chantier des États généraux des musées du Québec de 2011, le chapitre s'emploie à une synthèse des résultats de la consultation que le Groupe de travail a menée dans le milieu muséal et dans la société québécoise au cours de l'été 2013, par l'appel de mémoires, par des auditions publiques dans six villes différentes et par des conférences téléphoniques.

3.1 États généraux des musées du Québec (2011): recommandations adoptées à la suite du grand chantier

3.1.1 Répartition des 73 recommandations issues des États généraux des musées

Dès 2010, la Société des musées québécois (SMQ) a engagé un vaste processus de réflexion. Pendant l'année qui a suivi cette décision, quatre comités ont été mis en place pour préparer les États généraux: un comité sur le réseau muséal, sa structure, son développement et son financement; un comité sur les ressources humaines; un comité sur la conservation et la gestion des collections et des sites et un comité sur les activités de diffusion. Ces comités, regroupant plus d'une trentaine d'experts, ont mené une large consultation dans l'ensemble du Québec. Cette ample consultation a conduit à la formulation de 67 hypothèses de recommandations. Du 4 au 6 octobre 2011 ont eu lieu les États généraux. Plus de 250 participants provenant d'établissements muséaux, d'universités, ainsi que des professionnels et des firmes privées en muséologie ont œuvré aux États généraux. Au terme de ces assises, 73 recommandations ont finalement été adoptées. Les États généraux ont constitué une tribune de première importance pour le milieu muséal qui a pu y exprimer ses besoins et ses aspirations concernant l'avenir de la muséologie québécoise.

Il est à noter qu'aucune priorisation des recommandations n'a été établie en assemblée. Il a été convenu que les membres du conseil d'administration de la SMQ effectueraient le travail de priorisation au cours des mois suivants.

Comme en fait foi le Tableau 28 (Enjeux et responsabilités définis dans les recommandations adoptées aux États généraux des musées du Québec 2011), parmi les 73 recommandations issues des États généraux des musées :

- ▶ une trentaine de recommandations sont formulées à l'intention du ministère de la Culture et des Communications, seul ou en partenariat avec d'autres instances ;
- ▶ près d'une trentaine de recommandations s'adressent à la SMQ, seule ou avec des partenaires ;
- ▶ environ une dizaine de recommandations interpellent d'autres instances gouvernementales : le gouvernement du Canada, le gouvernement du Québec ou le milieu municipal ;
- ▶ les établissements muséaux font l'objet de recommandations à cinq reprises.

3.1.2 Aspirations et besoins exprimés par les établissements muséaux

À partir des dix grands enjeux énoncés lors des États généraux, une analyse des aspirations et des besoins exprimés par les établissements muséaux a permis un regroupement sous trois thèmes principaux : le financement, le positionnement du secteur et les partenariats.

(1) Le financement public et privé

Toutes les instances gouvernementales concernées par le financement du secteur muséal sont interpellées afin de bonifier leur aide, soit au fonctionnement, soit aux divers projets.

a) **Revoir le modèle du programme *Aide au fonctionnement pour les institutions muséales reconnues* (PAFIM) et en augmenter les crédits**

- ▶ Revoir le modèle du PAFIM, augmenter les crédits alloués au programme et en élargir l'accès aux établissements muséaux déjà reconnus (recommandations 1 et 2).
- ▶ S'assurer que l'aide soit distribuée de façon appropriée afin de conserver et de mettre en valeur le patrimoine de toutes les régions (recommandation 21).
- ▶ Ajuster l'aide au fonctionnement en fonction des nouvelles dépenses récurrentes liées aux projets d'immobilisations (recommandation 5).
- ▶ Augmenter l'aide au fonctionnement afin de permettre aux établissements muséaux d'ajuster les salaires, d'améliorer les avantages sociaux, d'assurer le perfectionnement de leur personnel et de garantir l'entretien et la conservation des bâtiments et des sites (recommandations 5 et 22).

Tableau 28 ■ Enjeux et responsabilités définis dans les recommandations adoptées aux États généraux des musées du Québec (2011)

Grands enjeux identifiés par les États généraux ¹	Ministère de la Culture et des Communications					Autres instances gouvernementales			Établissements muséaux	Total
	Seul	en collaboration avec :				fédérales	provinciales fédérales municipales	SMQ		
	MELS	Patrimoine Canada	SMQ	SMQ et autres partenaires						
1. Financement accru et basé sur des choix responsables	4			4		1	2	2		13
2. Pour un positionnement stratégique du réseau	3						1	4		8
3. Pour réinvestir dans les ressources humaines	1				3		2	5		11
4. Pour une vision d'ensemble des collections	1		3	3	1	1		3	1	13
5. Pour enrichir l'offre muséale	2	2	1			1	2	3		11
6. Pour des publics plus nombreux et diversifiés								3		3
7. Pour redonner à la recherche sa juste valeur							1	1	2	4
8. Pour une meilleure utilisation des technologies	1		1				1	1		4
9. Pour accroître les ressources et le rayonnement à l'international			1					1		2
10. Pour s'affirmer comme des acteurs dynamiques du développement durable							1	1	2	4
	12	2	6	7	4	3	10	24	5	73

1. Ces dix titres sont ceux formulés par les États généraux.

b) Offrir des mesures de soutien pour les activités de diffusion et d'éducation, dont les expositions permanentes et temporaires

- ▶ Maintenir le programme de soutien aux expositions permanentes (recommandation 46).
- ▶ Mettre en place des mesures pour soutenir les expositions temporaires; la production, la location et le transport d'expositions itinérantes; les projets réalisés avec un partenaire étranger et l'exportation de réalisations québécoises à l'international (recommandations 47, 48, 49, 50 et 69).
- ▶ Appuyer les programmes éducatifs et culturels des établissements muséaux ainsi que le recours aux nouvelles technologies (recommandations 47 et 66).
- ▶ Créer un fonds pour payer les redevances liées à la diffusion des œuvres protégées par le droit d'auteur (recommandation 55).

c) Soutenir la conservation et la gestion des collections, tout en favorisant la recherche et la connaissance

- ▶ Soutenir l'inventaire et la numérisation des collections ainsi que la mise en commun des informations sur les collections, par exemple en finançant le Réseau québécois de numérisation patrimoniale (recommandations 33, 64 et 65).
- ▶ Faciliter l'accès aux services de restauration du Centre de conservation du Québec et de l'Institut de la conservation du Canada et en augmenter les ressources.
- ▶ Créer des fonds dédiés aux acquisitions et au développement des connaissances sur les collections et implanter des centres de recherche sur les collections (recommandations 36 et 60).

d) Augmenter l'aide aux immobilisations

- ▶ Augmenter l'enveloppe budgétaire pour les projets d'immobilisation. Par exemple, un fonds pourrait être créé afin d'améliorer les espaces de réserve des musées ou de les doter de réserves adéquates (recommandations 5 et 44).

e) Développer des mesures pour consolider les réseaux muséaux

- ▶ Financer des musées-ressources et des regroupements de musées afin de soutenir les services qu'ils offrent aux établissements muséaux (recommandation 18).
- ▶ Maintenir les Cellules régionales d'expertise en muséologie (CREM) déjà en place et en implanter des nouvelles (recommandation 19).
- ▶ Doter la SMQ des moyens nécessaires pour consolider son offre de services (recommandation 16).

f) S'assurer d'un soutien financier du gouvernement fédéral

- ▶ Confirmer le devoir de représentation de la SMQ auprès des instances gouvernementales fédérales pour l'ensemble des programmes concernés (recommandations 7 et 13).

g) Développer des stratégies visant à encourager les investissements privés

- ▶ Définir des stratégies visant à encourager les investissements privés, augmenter les crédits alloués à *Mécénat Placements Culture* et prendre en compte l'indice de développement économique des régions dans l'attribution des subventions de contrepartie. De nouveaux incitatifs fiscaux sont également demandés, notamment pour les dons d'œuvres et d'objets (recommandations 10, 11 et 12).

(2) Positionnement et planification

a) Effectuer une évaluation nationale et y intégrer la reconnaissance

- ▶ Réinstaurer le processus d'évaluation nationale, par le ministère de la Culture et des Communications, des établissements muséaux déjà reconnus, en faisant en sorte qu'il soit effectué régulièrement, qu'un comité de pairs y participe et que les paramètres en soient actualisés conjointement avec la SMQ (recommandation 4).
- ▶ Admettre, dans le cadre de telles évaluations nationales, les candidatures d'établissements non reconnus par le ministère, afin de rendre possible la reconnaissance de nouveaux établissements (recommandation 3).

b) Élargir la vision stratégique de la muséologie

- ▶ Élaborer des plans d'action pour la conservation et la mise en valeur du patrimoine mobilier, religieux, scientifique, technique et industriel ainsi que du patrimoine des Premières Nations (recommandations 38, 39, 40, 41 et 42).
- ▶ Étudier les champs du patrimoine non couverts actuellement par les établissements muséaux (recommandation 43).

c) Consolider les ressources humaines

- ▶ Effectuer des études périodiques sur les ressources humaines et les conditions de travail dans les établissements muséaux (recommandation 23).
- ▶ Sensibiliser le public, les groupes d'intérêt et les décideurs sur le rôle des musées et des professionnels qui y œuvrent (recommandation 24).
- ▶ Favoriser le développement des ressources humaines et de la relève, particulièrement en région (recommandations 26, 27 et 29).

(3) Partenariats avec le milieu municipal et collaboration interministérielle

a) Favoriser les partenariats avec le milieu municipal

- ▶ Maintenir et établir des ententes avec les municipalités, les MRC et les Conférences régionales des élus (CRÉ) pour aider les établissements muséaux à réaliser leur mission. Mettre en place des incitatifs afin de soutenir et de valoriser les partenariats avec le milieu municipal (recommandations 8 et 9).

b) Établir des collaborations interministérielles pour améliorer les interventions gouvernementales en muséologie

- ▶ Revoir et développer des ententes, des programmes ou d'autres types de partenariats interministériels pour les établissements muséaux (recommandation 6).
- ▶ Créer des mesures pour attirer et retenir les stagiaires et les jeunes professionnels en région et pour appuyer les programmes éducatifs des établissements muséaux (recommandations 28, 47 et 54).
- ▶ Développer une concertation interministérielle qui permettrait d'améliorer des programmes tels *La culture à l'école*, ainsi que les ententes de coopération internationale et interprovinciale accessibles aux établissements muséaux, comme les commissions mixtes du gouvernement québécois (recommandations 53 et 69).

3.2 Opinions et attentes exprimées lors de la consultation

À la suite de l'appel de mémoires transmis au milieu des établissements muséaux et à d'autres groupes susceptibles de s'intéresser aux enjeux muséaux, le Groupe de travail a reçu 127 mémoires, soit 10 provenant d'organismes nationaux – dont la Société des musées québécois – et 117 présentés par des établissements muséaux, des regroupements de tels établissements, des organismes à mandat local ou régional (dont des Conférences régionales des élus, des municipalités, des conseils de la culture, etc.) ou encore des milieux universitaires. Ces mémoires, dans l'ensemble, répondent aux questions formulées par le Groupe de travail dans son document de consultation. Par ailleurs, dans le cadre d'une tournée régionale qui s'est déroulée du 13 au 23 août 2013, le Groupe de travail a entendu 68 présentations de mémoires.

La présente section du rapport du Groupe de travail s'efforce de bien mettre en lumière les opinions et les attentes formulées lors de la consultation, selon une façon de faire qu'il convient de préciser :

- ▶ les opinions sont présentées selon les trois grandes questions posées par le Groupe de travail (voir le *Document de consultation pour la préparation du mémoire* en annexe 11) ;
- ▶ la présentation des opinions n'est pas statistique. Elle veut faire ressortir les idées le plus souvent exprimées, avec leurs variantes, mais aussi des idées moins souvent énoncées ayant pour caractéristique de donner matière à réflexion ;
- ▶ la présentation des opinions, en référence à chacune des grandes questions du document de consultation, va du plus général au plus particulier ; le résumé qui suit dresse donc un tableau où se trouvent des idées très générales et des ramifications de ces idées ;
- ▶ le résumé incorpore le plus complètement possible l'analyse que chaque membre a faite pour son propre compte des mémoires et des présentations et dresse un portrait représentant l'essentiel des opinions et des attentes qui ressortent de la consultation.

3.2.1 Politique muséale

Le premier thème proposé à la consultation est celui de la politique muséale du ministère de la Culture et des Communications adoptée en 2000 : *Vivre autrement... La ligne du temps*. Les lignes de force de la politique paraissent bien connues du milieu muséal. Parmi les commentaires le plus fréquemment formulés sur les caractéristiques générales de la politique, on relève notamment ceux qui suivent.

- ▶ De façon générale, la politique est bonne et jugée encore d'actualité, et le ministère ne devrait pas consacrer temps et efforts à la refaire.
- ▶ Le problème de cette politique, c'est que le ministère a manqué et manque encore des moyens nécessaires à son application. Il faudrait aussi, avec des moyens appropriés, développer des plans d'action pour en assurer la mise en œuvre.
- ▶ Plusieurs établissements déclarent avoir réussi pour leur compte à appliquer les principes de la politique.
- ▶ La politique muséale devrait être celle du gouvernement dans son ensemble et non pas seulement celle du ministère de la Culture et des Communications. Il faut un leadership du gouvernement comme tel qui facilitera la coordination des ministères impliqués. Comme on le verra ci-après, plusieurs mémoires déplorent ce qui est perçu comme un désintérêt à l'égard des établissements muséaux de la part de ministères tels ceux de l'Éducation ou du Tourisme.

Les mémoires proposent aussi des actions qui mériteraient d'être réalisées par les autorités gouvernementales dont, à titre d'exemple :

- ▶ faire mieux connaître et mieux apprécier les rôles multiples que jouent les établissements muséaux, particulièrement pour l'éducation, le développement culturel, le tourisme, la vitalité des milieux où ils sont implantés et le développement durable;
- ▶ assurer l'équité entre les différentes régions au titre de la présence d'établissements muséaux et de l'accessibilité de la population;
- ▶ assurer aussi la prise en compte par le réseau muséal du patrimoine historique et culturel des minorités et des Premières Nations qui, avec leurs apports propres, contribuent à la réalité et à l'identité du Québec;
- ▶ veiller à ce que le processus décisionnel des instances gouvernementales en matière muséale soit autant que possible décentralisé ou, à tout le moins, se fonde sur la reconnaissance que le monde muséal est fort différent selon les régions.

La consultation a aussi invité les établissements muséaux à faire connaître leur appréciation de la typologie utilisée par le ministère et sa cohérence par rapport à la réalité muséale actuelle. Sur cet enjeu, les avis sont partagés.

- ▶ Dans un nombre appréciable de mémoires on se déclare satisfait de cette typologie et on la juge cohérente par rapport à la réalité. On peut joindre à ce jugement positif et explicite

l'acquiescement tacite qu'on trouve dans nombre de mémoires qui ne s'expriment pas explicitement sur cette question.

- ▶ Cependant, la question de la typologie soulève une variété de commentaires ou d'interrogations qui, sans nécessairement reposer sur des mouvements de masse, invitent à la réflexion. Ainsi:
 - il y a nécessité de mieux définir certaines catégories de la typologie, par exemple les centres d'exposition qui développent des collections ou des organismes qui assument une diversité de responsabilités pour mieux servir leur milieu, dont certaines sont muséales et d'autres non muséales;
 - il faut rendre possible le passage d'une catégorie à l'autre lorsque le justifie l'évolution d'un établissement;
 - il faut inclure dans la typologie les établissements qui conservent des spécimens vivants (aquariums, jardins zoologiques ou botaniques, etc.);
 - à l'égard des musées comme tels (par distinction avec les centres d'exposition ou les lieux d'interprétation), la typologie et la politique doivent être attentives à des réalités de taille et de rôle qui caractérisent certains établissements. Ainsi, les «grands musées», tels les musées nationaux ou le Musée des beaux-arts de Montréal, tiennent à la reconnaissance de leur spécificité, et ce, d'autant plus que l'on attend d'eux de multiples services (voir le deuxième thème ci-après, intitulé « Structure du réseau muséal »);
 - des mémoires mettent de l'avant l'opportunité de distinguer une catégorie de musées de taille moyenne, que l'on désigne sous des appellations variées: « musée – tête de réseau », « établissement – chef de file », « musée phare (ou pôle) régional ». Les musées de cette catégorie auraient des responsabilités à l'égard des autres établissements dans une région donnée ou dans une thématique particulière;
 - en référence aux enjeux de typologie et aussi de politique muséale générale, on trouve dans quelques mémoires des suggestions qui méritent d'être relevées. Par exemple, serait-il concevable de réserver ou de contrôler l'appellation de « musée »? Peut-on régir l'ouverture de nouveaux établissements muséaux? Qu'est-ce qu'un musée au XXI^e siècle?

Outre la question de l'insuffisance du financement aux fins du fonctionnement, l'enjeu qui suscite le plus de commentaires est celui de l'évaluation et de la reconnaissance des établissements muséaux.

- ▶ Les établissements muséaux attachent une très grande importance à la pratique de la reconnaissance par le ministère de la Culture et des Communications. Cette reconnaissance procure aux établissements qui en bénéficient de multiples avantages. Outre l'accès au financement par le ministère, la reconnaissance constitue un « sceau » ou un « label » de compétence et de qualité accordé à un établissement. L'obtention d'une telle reconnaissance est indéniablement un facteur de motivation. Un établissement reconnu peut aborder avec plus d'autorité et de confiance des bailleurs de fonds ou des commanditaires publics ou privés. La reconnaissance permet aussi de protéger l'appellation de « musée », même s'il est difficile de réserver juridiquement l'utilisation du terme. Au regard de cette pratique de la reconnaissance par le ministère, certaines idées de mise en œuvre ressortent de la consultation. Par exemple:

- il faut traduire la reconnaissance d'un établissement par un symbole ou un logo qui l'identifie clairement comme établissement reconnu ;
- il faut faire connaître et comprendre le sens et la portée de la reconnaissance, non seulement par le public en général, mais aussi par les administrations locales et régionales et même par les services d'autres ministères et par les organismes publics, dont les sociétés d'État ;
- la reconnaissance ne peut être accordée une fois pour toutes et à jamais ; au contraire, il faut revoir périodiquement les reconnaissances accordées ; de la sorte, une reconnaissance peut être retirée à un établissement qui ne se maintient pas à la hauteur des standards de qualité applicables ;
- la reconnaissance doit s'inscrire dans les catégories de la typologie des établissements, laquelle pourrait faire place à de nouvelles catégories ;
- tous les établissements peuvent légitimement aspirer à la reconnaissance. Il est donc impératif de mettre sans délai un terme au moratoire décrété il y a déjà une décennie par le ministère et reprendre le processus de reconnaissance.

Au total, donc, la reconnaissance accordée à des établissements muséaux est une excellente chose et une pratique nécessaire. Le grand problème tient au fait que le processus a été interrompu, que des établissements jouissent depuis plusieurs années d'une reconnaissance qui n'a pas été revalidée et que certains établissements ne méritent peut-être plus, et que des établissements dont l'organisation et la performance justifieraient amplement la reconnaissance n'y ont pas accès en raison du moratoire ministériel.

- ▶ La consultation exprime une demande claire et explicite de remettre en action un mécanisme et un processus national permanent d'évaluation par les pairs. Ce mécanisme et ce processus devraient comporter, entre autres, les caractéristiques suivantes :
 - l'évaluation doit s'appliquer à tous les établissements muséaux sans but lucratif pouvant aspirer à l'obtention de fonds publics ;
 - l'évaluation doit être cyclique, bien que la périodicité soit conçue de façon variable selon les mémoires ;
 - l'évaluation doit mesurer la qualité et la performance d'un établissement et aussi sa viabilité ;
 - une mauvaise évaluation peut conduire à la perte du financement par le ministère ;
 - les règles, les critères, le mécanisme et le processus de l'évaluation périodique doivent être rendus publics.
- ▶ Il y a lieu, avant de reprendre l'évaluation méthodique de tous les établissements muséaux, de procéder à une révision des mécanismes, processus et critères utilisés.

La consultation met en lumière une autre attente exprimée particulièrement dans certaines régions qui jugent très positive l'expérience-pilote des Cellules régionales d'expertise en muséologie (CREM). Plusieurs témoignages mettent en lumière le fait que des CREM ont à leur actif des réalisations autres

que proprement muséologiques. Il y a une demande de maintenir les CREM là où elles existent déjà et d'en établir dans les autres régions.

Dans le contexte de la politique muséale du ministère, quelques autres idées exprimées méritent d'être retenues.

- ▶ L'avenir du patrimoine religieux, dont celui des communautés religieuses, suscite de très vives inquiétudes. Cela demande un grand effort de réflexion et surtout un plan d'action structuré et lucide, pouvant être mis en œuvre rapidement et avec des moyens appropriés.
- ▶ Une préoccupation comparable s'exprime concernant le patrimoine des Premières Nations.
- ▶ La question de la muséologie des sciences et des techniques interpelle plusieurs intervenants.
- ▶ La consultation révèle de l'intérêt pour la création d'un organisme national public et indépendant en matière muséale.
- ▶ La mise en place d'une stratégie nationale pour éclairer, soutenir et faciliter l'appropriation des technologies de l'information et de la communication est indispensable.
- ▶ Une information mieux coordonnée à l'échelle nationale et plus accessible sur les collections des établissements et sur leurs activités culturelles et éducatives de toute nature serait fort utile, non seulement au grand public, mais aux établissements eux-mêmes.
- ▶ Le bénévolat constitue une ressource précieuse pour les musées. Aussi, il s'impose de le valoriser pour accroître le nombre de bénévoles et les fidéliser.
- ▶ Plusieurs établissements de petite taille trouveraient utile d'avoir accès à des documents modèles ou de référence: organigramme type, composition et formation du conseil d'administration, principes d'entretien, règles d'aliénation d'objets ou de développement de collections.
- ▶ La question du droit d'auteur, au regard de la numérisation, nécessite un examen.
- ▶ L'apport possible des collègues et des universités, par le moyen de la formation, de la recherche, de la consultation ou de l'expertise, doit être mieux examiné.

3.2.2 Structure du réseau muséal

De façon générale, les mémoires expriment la conviction que le Québec dispose d'un riche ensemble d'établissements muséaux. Les mémoires font état d'une importante contribution des établissements, à la mesure des moyens de chacun, au développement économique de leur région, notamment de l'activité touristique, mais aussi à l'identité et à la cohésion des régions. Cela dit, quelques observations de portée générale méritent d'être citées.

- ▶ Les diverses régions du Québec ne sont pas également bien pourvues en musées et certaines (p. ex. Laval, Laurentides, Outaouais) s'en plaignent.
- ▶ L'ensemble muséal québécois souffre de l'absence d'un musée national des sciences et des technologies.

- ▶ Il y a des situations qui ne sont pas très heureuses pour l'équilibre général du réseau muséal : la répétition de mission ou la duplication de collections ou de thématiques, l'absence d'une vision nationale qui permettrait de mieux justifier l'ouverture de nouveaux musées ou de coordonner davantage l'action des établissements existants ou leur thématique.
- ▶ La mise au point d'une cartographie de l'ensemble des établissements muséaux rendrait de grands services.
- ▶ Des observations ont été présentées sur la spécificité de certaines régions en raison de leurs dimensions géographiques ou de leur éloignement des grands centres, ou encore de leur isolement.

La consultation invitait les intéressés à commenter les enjeux de réseautage et de collaboration entre les établissements.

- ▶ Un large courant d'opinion appuie avec conviction l'opportunité, et même la nécessité, d'accroître le réseautage entre les établissements muséaux même si, dans certaines régions, les distances peuvent compliquer les choses. Au regard du développement du réseautage, des précisions utiles sont mises de l'avant :
 - il faut au minimum un réseau ou une table de concertation de tous les établissements muséaux dans chaque région ;
 - des fonds doivent être rendus disponibles par le ministère de la Culture et des Communications pour faciliter le développement du réseautage ;
 - la volonté de promouvoir le réseautage requerra que les établissements précisent le mieux possible leur mission propre.
- ▶ Le réseautage entre établissements se traduit ou pourra se traduire par des réalisations diverses :
 - la mise en commun de ressources professionnelles spécialisées, de services muséologiques et d'équipements ;
 - des efforts communs de promotion ou de développement de l'achalandage (p. ex. carte musée commune) ;
 - des collections développées à l'échelle régionale ;
 - une réserve commune à l'échelle régionale.
- ▶ Au chapitre du réseautage, les « grands musées » sont l'objet d'attentes importantes de la part d'un grand nombre d'établissements. Ces attentes portent en particulier sur les aspects suivants :
 - un soutien sous forme de « parrainage », de conseil, de mise à disposition de l'expertise des personnels des grands musées, tant expertise muséologique qu'expertise générale en gestion de musée, ou encore sous forme d'ateliers de formation, de prêt d'équipement ou de don de matériel, ou aussi l'accès à leurs procédures ou manuels de gestion ;

- la réalisation d'expositions itinérantes adaptées aux capacités d'accueil, en termes d'espace et de coûts, des établissements de taille petite ou moyenne;
 - la valorisation des petits musées (p. ex. par des incitations à les visiter, par une publicité les faisant connaître).
- La consultation attache aussi une très grande importance à la collaboration et au réseautage entre, d'une part, le monde muséal et le ministère, et, d'autre part, d'autres intervenants gouvernementaux. Ceci interpelle particulièrement le ministère. Ainsi :
- il faut impérativement intensifier la collaboration avec le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et les établissements et les commissions scolaires en dépendant. Les établissements muséaux sont aussi des établissements d'éducation; cependant, le réseau scolaire n'y recourt pas autant qu'il devrait, ce qui est fort malheureux et surtout pédagogiquement indéfendable. Le programme *La culture à l'école*, par son soutien financier, peut être fort utile, d'autant plus que les établissements muséaux se trouvent en concurrence avec des sorties culturelles gratuites. Certains mémoires suggèrent même que les écoles devraient être obligées d'assurer à leurs élèves au moins une visite de musée chaque année, notamment dans la région. Dans ce contexte, il s'impose également de trouver une solution au problème du transport des élèves;
 - le ministère du Tourisme doit jouer un rôle beaucoup plus actif dans le soutien du réseau muséal québécois, et ce, en déployant un effort plus méthodique et plus considérable d'information sur les ressources muséales et de promotion de leurs richesses pour le tourisme. Par ailleurs, ce ministère pourrait accorder aux grandes expositions, et même à des expositions d'envergure réalisées par des musées de taille petite ou moyenne, un soutien comparable à celui qu'il accorde aux festivals de toute nature, tant ceux des grandes villes que ceux des régions. Bien que certaines associations touristiques régionales (ATR) rendent déjà de grands services en ce sens aux établissements de leurs régions, plusieurs établissements souhaitent que les circuits muséaux soient priorisés dans l'offre touristique;
 - le ministère des Transports devrait développer la signalisation de la localisation des établissements. En particulier, la signalisation sur le réseau routier devrait coûter moins cher aux établissements muséaux;
 - d'autres ministères doivent être sensibilisés aux besoins du réseau muséal, tout comme des sociétés d'État telles Hydro-Québec ou Loto-Québec;
 - le ministère de la Culture et des Communications a donc un rôle fort important à jouer pour stimuler la collaboration d'autres ministères.
- La collaboration avec les municipalités doit aussi être soignée, sous des formes variées allant de l'affichage à l'apport de services. On souligne aussi l'intérêt pour les responsables municipaux de recourir à l'expertise des établissements muséaux en matière d'application de la *Loi sur le patrimoine culturel*.

Le monde muséal signale qu'en sollicitant la collaboration d'autres ministères, il ne demande pas la charité. Bien au contraire, les établissements veulent apporter leur propre contribution au développement éducatif, culturel, économique, touristique du Québec; mais, pour ce faire, encore faut-il que les partenaires gouvernementaux responsables consentent aux alliances nécessaires.

3.2.3 Financement

L'analyse des mémoires au chapitre du financement révèle un ensemble d'opinions souvent très largement partagées, opinions que l'on peut présenter comme suit.

(1) Structure générale du financement

Il y a consensus pour identifier les trois sources possibles de financement: revenus autonomes, revenus tirés de la philanthropie, subventions des divers ordres de gouvernement. Cependant, il n'y a pas de consensus sur la proportion du financement devant provenir de chacune de ces trois sources.

(2) Revenus autonomes

Il y a un accord général selon lequel la société et les gouvernements peuvent attendre des établissements muséaux un effort d'autofinancement. Cependant, il ressort des avis exprimés qu'il serait bien difficile d'imposer une norme uniforme: les limites des droits d'entrée sont vite atteintes, car l'offre culturelle et de loisir comporte nombre d'alternatives gratuites et la capacité des différents établissements en matière d'autofinancement est très inégale. Enfin, l'autofinancement est perçu par certains comme une source mineure de financement.

(3) Revenus de philanthropie

Il y a un large accord sur la nécessité de recourir à la philanthropie comme source de revenus. Il faut à cette fin que les gouvernements déploient les incitatifs susceptibles d'accroître la motivation des donateurs potentiels. Pour consolider cette source de revenus, comme pour les revenus autonomes, il est essentiel que les gouvernements ne diminuent pas leur propre contribution lorsque les deux autres sources augmentent; ce serait ramener les établissements à la case de départ.

Sur ce thème, d'autres opinions méritent d'être citées.

- ▶ Il faut mettre en œuvre rapidement le rapport du Groupe de travail sur la philanthropie culturelle (juin 2013). Dans ce contexte, on doit accorder de l'attention au développement d'une habitude du don et en faire la promotion.
- ▶ Les petits établissements ont plus de difficulté à obtenir beaucoup de dons, tout comme ceux sis loin des centres où les grandes et moyennes entreprises ont leurs sièges sociaux. Les efforts déployés se soldent souvent par des coûts réels qui finissent par dépasser les montants recueillis.
- ▶ Ces petits établissements ont aussi besoin de conseils spécialisés et devraient peut-être constituer des fondations servant plusieurs musées à la fois.
- ▶ Les gouvernements devraient considérer la possibilité d'accorder des crédits d'impôt pour le paiement de cartes de membres.

- ▶ Le programme *Mécénat Placements Culture* constitue une très heureuse réalisation. Il faut le rendre accessible à tous les établissements, accroître les fonds qui y sont accordés et permettre un accès plus rapide aux fonds obtenus.

(4) Financement public municipal et régional

Selon une opinion largement répandue, les municipalités et les administrations régionales devraient contribuer au financement des établissements muséaux locaux et régionaux comme cela se fait déjà dans un certain nombre de cas. Certains mémoires avancent même l'idée que ce devrait être une obligation pour les pouvoirs publics locaux. Les ententes de développement que le ministère de la Culture et des Communications conclut avec les instances locales sont perçues comme un bon moyen de renforcer l'implication de ces dernières. Une aide municipale en nature (services, équipements) est aussi une voie. Par exemple, la signalisation des musées sur les voies publiques est un service qui serait précieux pour les établissements sans être indûment onéreux pour les villes. Mais, une question subsiste pour les grands musées : peut-on alléger le fardeau que représente la taxation municipale ou, à tout le moins, réintégrer la compensation pour les hausses de taxes municipales ?

(5) Financement public du gouvernement du Québec

Une part très importante et vitale du financement des établissements muséaux provient et doit continuer de provenir du gouvernement du Québec. Sur le financement provenant de cette source, certaines idées se retrouvent dans un très grand nombre de mémoires et témoignent d'une convergence de vues.

- ▶ Il faut impérativement et sans délai accroître significativement les fonds dont dispose le ministère de la Culture et des Communications pour soutenir les établissements, car les besoins sont très grands et nombre d'établissements peinent à survivre.
- ▶ Les subventions du ministère doivent être indexées au coût de la vie, ce qui est crucial tant pour la rémunération du personnel muséal que pour les frais de fonctionnement.
- ▶ Il faut maintenir le financement pour des périodes de trois ans, ce qui est indispensable pour la bonne gestion des établissements.
- ▶ Il faut conserver à la fois un financement du fonctionnement et un financement de projets.
- ▶ Tous les établissements reconnus devraient bénéficier d'un financement de fonctionnement, ce qui n'interdit pas de revoir le financement déjà accordé à des établissements qui ne seraient plus performants.
- ▶ Le financement accordé par le ministère doit être équitable pour toutes les régions.
- ▶ Le financement émanant du gouvernement québécois doit faire appel à d'autres composantes que le seul ministère de la Culture et des Communications : ainsi, le ministère du Tourisme doit contribuer, et si Hydro-Québec consent des tarifs préférentiels à certaines entreprises, pourquoi ne le ferait-elle pas pour les musées qui sont aussi producteurs de richesse, notamment via le tourisme ?

Le financement accordé par le ministère se réalise aussi par des programmes particuliers. Sur cet aspect du financement, il y a aussi des idées très répandues dans les mémoires.

- ▶ Il faut conserver le financement par projets.
- ▶ Dans cette perspective, certains programmes existants sont particulièrement appréciés et indispensables, dont le programme de renouvellement des expositions permanentes.
- ▶ Des programmes de soutien aux projets devraient être conservés ou constitués :
 - financement d'immobilisations ;
 - financement pour expositions temporaires et mise en circulation d'expositions ;
 - financement pour documenter, accroître ou numériser les collections ;
 - financement pour des partenariats internationaux ;
 - aide pour la collecte de fonds ;
 - financement pour faciliter le réseautage, la collaboration, la mise en commun de ressources, ou même pour faciliter des regroupements ou des fusions d'établissements ;
 - aide pour les études de marché ou la promotion.

À la question de savoir s'il faut « revoir les critères de financement » pour échapper au financement sur une base historique et récurrente, il y a un large consensus sur la nécessité de revoir la formule de financement du fonctionnement présentement utilisée par le ministère au profit d'une formule claire, transparente et publique. Les mémoires proposent aussi de multiples éléments à maintenir, incorporer ou prendre en compte dans une éventuelle nouvelle formule de financement. Parmi ces éléments, on propose diversement, selon les mémoires :

- ▶ la mission, sa clarté, son respect ;
- ▶ la planification (annuelle, triennale) et les plans d'action ;
- ▶ la saine gouvernance, la qualité de la gestion ;
- ▶ la collection et, le cas échéant, son caractère unique, et les coûts particuliers qu'elle impose à l'établissement ;
- ▶ les espaces, les caractéristiques de l'immeuble et, le cas échéant, son caractère patrimonial ;
- ▶ le degré d'autofinancement et la valeur des dons reçus ;
- ▶ l'appui du milieu, dont les instances municipales ou régionales ;
- ▶ la fréquentation ;
- ▶ les expositions, leur circulation, et les publications ;
- ▶ le rayonnement, la diffusion, le programme éducatif ;
- ▶ le recours au principe du contrat de performance ;
- ▶ les réalités régionales ;
- ▶ le statut de « grand musée ».

(6) Enjeux de ressources humaines

Dans le contexte du financement, nombre de mémoires s'arrêtent sur les enjeux de ressources humaines. On comprend en effet aisément que, si le financement du fonctionnement par le ministère est bien insuffisant, cela se manifeste cruellement d'abord en matière de ressources humaines. Il est donc essentiel de mieux financer les établissements (y incluant les « reconnus non soutenus ») afin de :

- ▶ stabiliser les emplois en accordant au personnel de meilleures conditions de travail et une plus grande sécurité, ce qui réduira une nuisible rotation accélérée des employés ;
- ▶ professionnaliser davantage les ressources humaines en engageant des personnes plus et mieux formées ;
- ▶ fournir aux établissements le personnel minimal pour qu'ils parviennent à se qualifier pour faire financer des projets ;
- ▶ rendre possibles des activités de perfectionnement pour les personnels et aussi pour les membres des conseils d'administration.

Il est par ailleurs reconnu qu'un réseautage accru des établissements est susceptible de favoriser un meilleur emploi (aux différents sens de l'expression) du personnel des établissements. Dans ce contexte, le ministère de la Culture et des Communications gagnerait à examiner avec les autres ministères intéressés comment les politiques de main-d'œuvre de ces derniers pourraient améliorer la situation des ressources humaines dans les établissements.

L'avenir de l'ensemble muséal québécois repose ainsi, selon un grand nombre de mémoires, sur un meilleur financement qui rendra possible la stabilisation de l'emploi de ressources qualifiées retenues dans les établissements et dans le milieu muséal, parce qu'on y trouvera des conditions de travail souffrant mieux la comparaison avec des secteurs d'activités comparables.



Le Groupe de travail remercie vivement tous les auteurs de mémoires pour leur généreuse collaboration et pour les nombreuses et riches idées qu'ils ont mises de l'avant.

Chapitre 4

RECOMMANDATIONS

Avant de s'engager dans la présentation de ces recommandations, le Groupe de travail sur l'avenir du réseau muséal juge nécessaire de formuler quelques observations sur l'institution muséale.

Le musée, une réalisation moderne...

Les musées renvoient à une notion de durée et de stabilité. Cette image confond l'établissement lui-même et son contenu. L'institution qui nous est familière n'est apparue qu'à la fin du XVIII^e siècle, à la confluence d'idées développées à l'époque des Lumières et sous l'impulsion de la Révolution française. En effet, les collections des curieux, des savants et des aristocrates ne furent rendues publiques qu'à partir de ce moment, même si quelques initiatives offrent des exemples antérieurs.

Les arts, l'histoire et les sciences, sous la forme des artefacts et des spécimens réunis, deviennent alors accessibles à la population. Ainsi, la création des musées accompagne à sa manière la formation des États occidentaux modernes. En plus d'être le conservatoire du patrimoine, un espace de rêverie et de flânerie, un lieu d'éducation, le musée est perçu comme un socle identitaire essentiel, servant à caractériser les nations qui se forment et se développent au XIX^e et au XX^e siècle.

... adaptée au contexte national

L'importance et les rôles du musée sont connus dans le contexte colonial du Bas-Canada par le biais des émigrants et des voyageurs, séjournant en Europe ou aux États-Unis et qui en comprennent les avantages. Les premiers établissements canadiens consacrés aux sciences naturelles et aux curiosités sont appuyés par des savants, des amateurs et des artistes, qui plaident auprès de l'État afin qu'il appuie ce moyen de divertissement et de diffusion des connaissances. Faut-il attribuer au contexte des débats politiques nationaux une première émergence de musées à partir des années 1860? Toujours est-il qu'à cette période apparaissent, dans différents contextes, des établissements dont certains existent toujours (Art Association of Montreal, 1860; Musées de l'Université Laval, 1872; Redpath Museum, 1882). La majorité des collections sont consacrées aux sciences naturelles et à l'histoire et se développent dans le cadre de maisons d'enseignement (Séminaire de Sherbrooke, 1882) ou de sociétés savantes (Numismatic and Antiquarian Society of Montreal – Château Ramezay, 1895).

Ce n'est qu'à partir des années 1920 que le gouvernement provincial met à exécution le projet de se doter d'un musée. Le Musée de la province, inauguré en 1933, recélait des collections de sciences naturelles, de numismatique, d'art et d'ethnologie et partageait son espace avec les archives. Le premier conservateur du musée fut d'ailleurs l'archiviste de la province, Pierre-Georges Roy. Les années 1930 voient une diversification de l'offre muséale, en particulier avec l'apparition des premiers musées de communautés religieuses et la réalisation du jardin botanique de Montréal (1932-1938).

... toujours en évolution

Cette période de consolidation, au moyen d'institutions majeures offrant un spectre plus élargi, est suivie d'une première étape de changement, dans la mesure où la plupart des collections à caractère pédagogique vont disparaître au tournant des années 1960, sous l'influence des changements des méthodes d'enseignement. Les responsables des établissements muséaux, prenant conscience de leur mission collective, se regroupent et, avec l'appui du ministère des Affaires culturelles, commencent à se doter de moyens susceptibles d'améliorer les services qu'ils offrent à la population.

L'État intervient de nouveau en créant le Musée d'art contemporain de Montréal (1963). Par ailleurs, des établissements régionaux se mettent en place qui s'imposeront comme des pôles identitaires de leur environnement. La professionnalisation du personnel des musées va alors de pair avec une prise de conscience de plus en plus grande du rôle éducatif de l'institution. Les missions de conservation et de diffusion s'élargissent également par l'introduction de services de communications jusqu'alors peu présents.

La fin des années 1980 marque la constitution de l'ensemble des établissements muséaux tel qu'on le connaît aujourd'hui. Un effort majeur est consenti au plan des immobilisations afin de créer de nouveaux établissements ou d'agrandir ceux existant. L'inauguration du Musée de la civilisation (1988), du Centre canadien d'architecture (1989), du Biodôme (1992), de Pointe-à-Callière (1992), la relocalisation du Musée d'art contemporain de Montréal (1992) et l'agrandissement du Musée national des beaux-arts du Québec (1991), du Musée des beaux-arts de Montréal (1991) et du Musée McCord (1992), pour ne citer que ceux-là, servent de signal à un renouvellement de la façon d'inscrire le musée dans la société. Les régions ne sont pas en reste, qui voient s'ériger de nouveaux équipements, tels La Pulperie de Chicoutimi (2002), le Musée de la culture populaire (2003) et le Musée de la Gaspésie (2009). De fait, les déclinaisons des établissements muséaux : musées, écomusées, centres d'exposition, lieux d'interprétation, écomusées se sont multipliées sur le territoire au point où l'on a pu parler de muséomanie. La quête patrimoniale, vers laquelle semblent tournées les différentes communautés d'intérêt, a entraîné la multiplication d'établissements à la limite d'une surenchère que peut permettre la demande du public visiteur.

... afin de s'adapter aux réalités changeantes

C'est bien le visiteur – sollicité, courtoisé et que l'on cherche à retenir – qui est devenu le centre d'intérêt de l'établissement muséal. Pour ce faire, on modifie le contenu des expositions et l'approche muséographique, afin de créer une plus grande interaction dans l'expérience de la visite.

Les réflexions sur les notions et concepts d'interprétation, de « nouvelle muséologie », de participation, d'interactivité, sont débattues et éprouvées. Il s'agit de repenser la façon dont l'établissement muséal peut réaliser sa mission et conquérir le public en regard de ses messages. On évalue et on cherche à servir les publics diversifiés, avec des besoins différents, selon l'âge, la formation académique, l'origine ethnoculturelle, selon qu'il est membre, visiteur de passage ou touriste.

Comment amener le visiteur à devenir un citoyen éduqué, mieux informé, plus engagé et responsable est le défi que cherche à relever l'établissement muséal. Il n'est pas seul à poursuivre ces objectifs, mais il dispose de ressources qui lui sont propres. Traditionnellement, la contemplation était le principal moyen par lequel le musée offrait l'occasion de ralentir le spectateur et de communiquer avec lui.

Saturé de sollicitations, le visiteur contemporain qui fait le choix du musée veut réfléchir sur les sujets proposés, mais il évolue dans un environnement où les technologies ont modifié son rapport au savoir. Cette démarche est exigeante pour l'établissement, tant au plan de la recherche qu'au plan des outils à développer pour mieux communiquer et tisser un lien à long terme.

À défaut de moyens qui leur permettraient de concurrencer les institutions du circuit international, les établissements muséaux québécois comprennent la compétition qu'exerce sur eux une muséologie mondialisée, où les plus hauts standards de qualité, de recherche et d'innovation sont à l'œuvre. C'est en mettant de l'avant la spécificité des ressources locales, tant par l'originalité et l'authenticité des pièces collectionnées ou réunies pour l'exposition, des discours qui reposent sur une recherche innovante et une présentation renouvelée que peuvent se démarquer les établissements muséaux du Québec. C'est également par la collaboration accrue entre les établissements et par la pratique de l'interdisciplinarité que les savoirs pourront le mieux s'exprimer et les mises en valeur prendre leur essor. Le public évolue dans un milieu où des liens de plus en plus nombreux se créent entre des communautés et des savoirs.

C'est en ayant à l'esprit ces considérations que le Groupe de travail formulera ses recommandations. Ces recommandations se divisent en trois séries traitant successivement des enjeux politiques et systémiques généraux, des enjeux muséologiques et des enjeux financiers.

4.1 Enjeux politiques et systémiques généraux

Les établissements muséaux constituent au Québec un ensemble institutionnel fort considérable de plusieurs centaines d'unités très diversifiées par leur type, leur taille, leur richesse et leur collection le cas échéant, leur localisation géographique, la mission individuelle qu'elles s'assignent, leur rapport avec leur environnement immédiat et autres caractéristiques.

Dans ce contexte, ici comme ailleurs dans le monde, les établissements muséaux sont des institutions sociales essentielles à la qualité de vie et au développement harmonieux des collectivités locales et régionales et aussi des sociétés globales. Ces établissements sont porteurs de mémoire collective, facteurs d'identité et de cohésion sociale, en même temps qu'ils sont des lieux de convivialité et des attraits touristiques dont les retombées économiques sont précieuses pour les villages et pour les villes, petites et grandes. C'est donc dire que les établissements muséaux sont beaucoup plus que des «cabinets de curiosités» ou d'aimables lieux de divertissement sans conséquence. Ensemble, les établissements muséaux constituent des acteurs d'importance dans la Cité et ils représentent un enjeu pour les politiques de l'État, depuis celles recherchant la démocratisation de l'accès à la vie culturelle, ou celles soutenant la réussite scolaire, jusqu'à celles promouvant le développement de l'industrie touristique ou à celles s'employant à structurer l'occupation du territoire. Les établissements muséaux, ici comme ailleurs dans le monde, deviennent ainsi des partenaires des milieux sociaux et des autorités publiques dans l'aménagement de la Cité dans laquelle vivent les humains. Au Québec, l'adoption au cours des récentes années de législations structurantes, telles la *Loi sur le patrimoine culturel* et la *Loi sur le développement durable*, et des politiques et stratégies gouvernementales en découlant confirme l'importance des établissements muséaux dans les grands enjeux de société et de construction d'un avenir collectif enraciné dans la mémoire et voulant préserver pour les générations futures leurs propres possibilités de développement.

Tout cela fait que les établissements muséaux constituent, pour le Québec, des enjeux politiques et systémiques à caractère général. L'avenir de ce que l'on appelle le «réseau muséal», comme le rappelle le nom du Groupe de travail, s'il comporte de très importants enjeux muséologiques et financiers, se déploie aussi dans un contexte de choix politiques et de choix sociaux concernant ce type d'institution sociale et culturelle. Voilà pourquoi le Groupe de travail ouvre le chapitre de recommandations de son rapport par l'examen des enjeux politiques et systémiques intéressant les établissements muséaux qui forment un ensemble existant dans le cadre d'une société et interagissant avec ses membres et ses autorités politiques.

4.1.1 Priorités stratégiques pour l'action du ministre de la Culture et des Communications

Cette préoccupation du Groupe de travail pour les enjeux politiques et systémiques généraux correspond aussi à une composante centrale du mandat imparti au groupe par le ministre de la Culture et des Communications qui lui demande, entre autres, de «*livrer des perspectives et des recommandations sur [...] le rôle des pouvoirs publics (le gouvernement, les différents ministères et organismes gouvernementaux, les instances régionales et municipales)*».

Cependant, avant d'entrer plus avant dans cette partie de son mandat, le Groupe de travail juge important de soumettre des réflexions préliminaires au ministre sur son rôle comme premier responsable, au sein du gouvernement, des affaires muséales et comme inspirateur des politiques de ce gouvernement en la matière. Dans ce contexte, le Groupe de travail soumet au ministre la nécessité d'animer toutes ses actions en matière muséale, tant dans son ministère et au gouvernement qu'en relation avec l'ensemble des établissements muséaux, par la référence constante à des priorités stratégiques fondamentales et explicites. Pour le Groupe de travail, de telles priorités stratégiques constituent un cadre conceptuel susceptible d'ordonner et de structurer de façon cohérente et réfléchie l'ensemble des actions et des activités du ministre et de l'appareil administratif qu'il dirige. Un tel cadre conceptuel assigne des finalités régulatrices à l'action et protège celle-ci contre un émiettement et des zigzags qui sont souvent l'effet indésirable de toutes les pressions, du reste fréquemment contradictoires entre elles, qui s'imposent à un ministre et à un ministère en provenance soit du milieu desservi, soit des pouvoirs publics. De telles priorités stratégiques ne protègent pas, par elles-mêmes, des aléas de la conjoncture quotidienne, mais elles aident à garder le cap et à ne pas perdre de vue le port vers lequel on navigue, si tant est qu'il faille consentir à des détours pour l'atteindre.

Le Groupe de travail recommande ainsi au ministre de structurer toute son action sous la gouverne de trois priorités stratégiques.

La première priorité stratégique répond à une préoccupation largement partagée dans le milieu muséal et véhiculée avec force au cours de la consultation. **La politique muséale doit devenir la politique du gouvernement lui-même, et non plus demeurer seulement une affaire du ministère de la Culture et des Communications.** D'autres ministères ont des responsabilités à l'égard du milieu muséal ou en ont besoin pour réaliser leur propre mandat. Les grandes lois sur le développement durable et le patrimoine culturel, qui interpellent tous les ministères et tous les organismes du gouvernement, requièrent une implication et une collaboration, sous une forme ou une autre, entre des ministères et des établissements muséaux. Aussi, loin que de pouvoir se décharger complètement sur le ministère de la Culture et des Communications des affaires muséales, le gouvernement doit reconnaître que la politique muséale est affaire d'État et le concerne directement comme gouvernement.

La deuxième priorité stratégique répond à l'évolution accélérée depuis un demi-siècle du nombre d'établissements muséaux et aussi à ce que plusieurs témoignages importants entendus au cours de la consultation décrivent comme la difficulté de maintenir le caractère innovateur et dynamique des pratiques muséologiques. Il y a, au Québec, beaucoup d'établissements muséaux; plusieurs d'entre eux sont très petits, vivent d'une vie bien précaire, connaissent dans certains cas une véritable période annuelle d'hibernation. Nombre d'établissements muséaux manquent individuellement de moyens dont ils pourraient disposer ensemble s'ils s'associaient, se regroupaient, se fédéraient d'une façon ou d'une autre ou se fusionnaient. Il se trouve aussi des dédoublements de missions ou de politiques de collectionnement, ce qui peut conduire à un gaspillage de ressources. Par ailleurs, le rapport au patrimoine et à la vie culturelle se modifie, les technologies de l'information et des communications transforment les manières d'apprendre, de découvrir, de s'amuser, de saisir le monde. Tout cela interpelle sans ménagements les établissements muséaux. **Le Groupe de travail soumet au ministre que la deuxième priorité stratégique dont il doit s'inspirer dans son action est de poursuivre méthodiquement le renforcement, la consolidation et l'actualisation de l'ensemble muséal par des démarches planifiées présentées ailleurs dans ce rapport.**

En troisième lieu, l'action du ministre doit rechercher une amélioration significative du financement des établissements muséaux et, au premier chef, celui provenant de l'État. Depuis 2007, l'aide gouvernementale au fonctionnement stagne. Des 188 établissements reconnus, une soixantaine n'ont pas de financement de fonctionnement venant du ministère. Et d'autres établissements pourraient mériter d'être à la fois reconnus et financés. Aussi, le ministre de la Culture et des Communications doit-il inscrire comme prioritaire dans son action l'atteinte d'un financement accru pour les établissements muséaux. Pour le Groupe de travail, ce financement accru interpelle nécessairement le gouvernement; cependant, tout en étant convaincu de ce qui précède, le Groupe de travail reconnaît que l'ampleur et le rythme d'un éventuel accroissement de la contribution gouvernementale dépendront de la capacité de l'État de payer, laquelle est tributaire de la situation économique générale de la société québécoise. Mais le groupe rappelle aussi à l'État que le choix des priorités, y incluant au bénéfice des établissements muséaux, lui incombe.

Recommandation 1

PRIORITÉS STRATÉGIQUES POUR L'ACTION DU MINISTRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS EN MATIÈRE MUSÉALE

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications de régler son action en matière muséale selon trois priorités stratégiques:

(1) L'action de l'État québécois en matière muséale doit devenir et être celle du gouvernement du Québec dans son ensemble et, à ce titre, doit assurer l'identification et le partage des responsabilités entre les divers ministères, organismes publics et sociétés d'État intéressés.

(2) L'ensemble que constituent les établissements muséaux québécois doit être renforcé, consolidé et actualisé par une action méthodique menée selon deux axes:

- ▶ L'édification d'un ensemble muséal québécois consistant à créer des établissements muséaux plus considérables, plus forts, mieux dotés, mieux ciblés dans leur action, capables d'un plus grand rayonnement et d'une plus grande contribution à la société et ce, par des moyens tels:

- La création de réseaux structurés;
- La fédération, la fusion, l'intégration d'établissements et autres moyens comparables;
- La rationalisation et la coordination du collectionnement;
- La création de nouvelles institutions pour servir de nouvelles thématiques;
- Le développement d'infrastructures administratives et muséologiques partagées;
- La création de coopératives de services;
- Le partage de direction;
- L'aliénation de collections et de bâtiments en cohérence avec les politiques de collectionnement;
- La rationalisation du financement vers les établissements viables;
- ▶ L'actualisation et le renouveau muséologiques par des moyens tels :
 - La recherche en muséologie;
 - Le recours aux meilleures pratiques observées à travers le monde;
 - L'approfondissement du rôle social des établissements à l'égard des divers publics, dont les personnes issues de l'immigration;
 - L'appropriation la plus accomplie des technologies de l'information et des communications pour renouveler en profondeur et tenir constamment à jour les pratiques muséologiques, accentuer le réseautage, concourir à l'axe d'édification du nouvel ensemble muséal, rendre plus efficaces les activités de diffusion et de communication et rejoindre les nouvelles générations et pour faciliter la gestion des établissements.

(3) Le financement des établissements doit être accru, tant celui provenant de l'État québécois que celui provenant de l'autofinancement et de la philanthropie et du soutien des autorités locales et régionales. Ce financement requerra et sera conditionné par une active collaboration des établissements aux deux axes de l'édification de l'ensemble muséal québécois et de l'actualisation muséologique, tel que précisé au paragraphe (2) qui précède.

Le Groupe de travail est donc convaincu que l'efficacité et la continuité de l'action du ministre et de son ministère en matière muséale requièrent qu'elles s'inspirent et se structurent selon les trois priorités stratégiques identifiées par cette première recommandation. Les autres recommandations du présent rapport seront elles-mêmes inspirées par les mêmes priorités stratégiques.

4.1.2 Un nouveau cadre institutionnel pour l'action de l'État envers les établissements muséaux et pour régler leurs relations

Le Groupe de travail soumet au ministre que les deux premières priorités stratégiques orientent son action vers la mise au point d'un nouveau cadre institutionnel pour l'action de l'État envers les établissements muséaux et pour régler leurs relations entre eux.

Pourquoi faut-il un nouveau cadre institutionnel? Essentiellement pour les deux raisons suivantes.

En premier lieu, le cadre institutionnel actuel de l'action de l'État envers les établissements muséaux est fort limité. Il existe une loi sur les musées nationaux et une loi sur le Musée des beaux-arts de Montréal, mais elles ne concernent que 4 des quelque 400 établissements muséaux. La *Loi sur le ministère de la Culture et des Communications* confère au ministre des pouvoirs et des compétences qu'il peut exercer à l'égard des établissements muséaux, mais sans reconnaître explicitement ni particulièrement ces derniers (si ce n'est par voie de dispositions transitoires visant à perpétuer certains d'entre eux). La *Loi sur le patrimoine culturel* ne fait pas de référence explicite aux établissements muséaux. Le cadre institutionnel gouvernemental régissant l'action de l'État envers les établissements muséaux et réglant ses rapports avec eux se résume aux politiques et aux actions du ministère de la Culture et des Communications. Or, comme l'a bien révélé la consultation menée par le groupe de travail, les établissements muséaux réclament non seulement plus de fonds publics, particulièrement de l'État québécois, mais aussi un engagement plus résolu et plus important de plusieurs ministères du gouvernement à leur endroit. Mais, pour cela, encore faut-il établir un argumentaire et un cadre pour de telles interventions et leur donner des assises conceptuelles et législatives.

En deuxième lieu, le positionnement du gouvernement du Québec en matière de patrimoine a évolué au cours des récentes années. Cela a pour conséquence de modifier les rapports qu'il peut entretenir avec les établissements muséaux et le positionnement de ces derniers dans la société et dans leurs rapports avec les autorités politiques. En effet, depuis quelques années, l'Assemblée nationale a adopté deux législations structurantes qu'il faut avoir à l'esprit lorsque l'on s'intéresse à l'avenir des établissements muséaux et aux relations de ceux-ci avec le gouvernement. En 2006, la *Loi sur le développement durable* établit que la conservation du patrimoine culturel «favorise le caractère durable du développement» (article 6k). Dans le sillage de cette loi, la Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013 assigne aux ministères et organismes, entre autres objectifs, celui de «renforcer la conservation et la mise en valeur du patrimoine culturel et scientifique» (orientation 7). Dans le même contexte, l'Agenda 21 de la culture, adopté par le gouvernement en 2011, comporte pour premier objectif la «protection et la mise en valeur du patrimoine matériel et immatériel dans toute sa diversité et sur l'ensemble du territoire». En 2011, l'adoption de la *Loi sur le patrimoine culturel* vient relayer et renforcer cet engagement initié en 2006, puisque la nouvelle loi a pour objet de «favoriser la connaissance, la protection, la mise en valeur et la transmission du patrimoine culturel, reflet de l'identité d'une société, dans l'intérêt public et dans une perspective de développement durable» (article 1).

Il est évident, il tombe sous le sens même, que ces législations majeures et les politiques gouvernementales qui en découlent interpellent directement et de façon nouvelle les établissements muséaux qui sont ainsi appelés à jouer de plus en plus un rôle fondamental et irremplaçable en matière tant de protection, de mise en valeur, d'accessibilité et de diffusion des patrimoines qu'en matière de développement durable. Pour atteindre leurs propres objectifs en matière de patrimoine et de développement durable, le gouvernement et ses ministères seront dans la nécessité de recourir davantage à la collaboration, au savoir-faire et à l'expertise des établissements muséaux. Or, ceux-ci, en grande majorité, sont des organismes privés autonomes seuls responsables, sous réserve des lois à portée générale applicables à d'autres personnes morales, de leur gestion, de leurs orientations et de leurs actions. Il est donc dans l'intérêt de l'État, des établissements muséaux et de la société québécoise que les rapports entre l'autorité publique et les établissements muséaux soient davantage balisés, dans le respect du statut et de l'autonomie des deux partenaires, par un cadre institutionnel plus développé et mieux adapté aux exigences nouvelles issues du positionnement modifié du gouvernement en matière de patrimoine et de développement durable et des changements qui en résultent pour les établissements.

Par les recommandations qui suivent, le Groupe de travail propose donc au ministre, conformément aux deux premières priorités stratégiques qu'il lui a suggérées, d'œuvrer à la mise en place d'un nouveau cadre institutionnel pour l'action de l'État envers les établissements muséaux et pour régler leurs relations. À cette fin, le Groupe de travail identifie les trois composantes du nouveau cadre institutionnel.

(1) Une loi générale sur les établissements muséaux du Québec

Le premier élément de ce nouveau cadre institutionnel est une loi générale sur les établissements muséaux du Québec. Pourquoi une telle loi? Cette loi est nécessaire pour les cinq raisons qui suivent.

En premier lieu, dans le contexte défini par la *Loi sur le patrimoine culturel* et la *Loi sur le développement durable*, un constat s'impose. Les établissements muséaux québécois dans leur ensemble sont, selon les diverses situations vécues, les détenteurs, les dépositaires, les fiduciaires, les propriétaires d'un ensemble d'artefacts et d'écofacts dont une partie significative est reconnue comme constituant le patrimoine culturel, religieux, scientifique, technique, historique, ethnographique, archéologique, anthropologique, industriel, immobilier, naturel et immatériel de la nation québécoise, y inclus ses minorités, et des Premières Nations pour les établissements relevant de leur propre compétence. Dans le cas des musées nationaux, la loi applicable établit que leurs « biens font partie du domaine de l'État ». Dans tous les autres cas, la propriété juridique des biens échappe évidemment à la propriété de l'État. Cependant, cela ne soustrait pas une partie de ces biens à une appartenance d'un autre ordre, l'appartenance au patrimoine d'une nation. D'ailleurs, la législation canadienne impose des procédures d'examen préalables aux possibilités de sortie du territoire du pays des biens jugés d'importance patrimoniale reconnue à l'échelle canadienne. Une loi générale des établissements muséaux constitue, de l'avis du Groupe de travail, un moyen fort efficace (1) d'assurer la pérennité des patrimoines détenus par les établissements muséaux; (2) de concourir à la protection et à la mise en valeur de ces patrimoines, comme le veulent la *Loi sur le patrimoine culturel* et la *Loi sur le développement durable*; (3) d'aider de façon générale les établissements à bien jouer leur rôle dans la société; et (4) de permettre à la société québécoise d'exprimer ses attentes à leur égard.

En second lieu, l'adoption même d'une loi générale sur les établissements muséaux constitue l'affirmation claire et efficace que la politique muséale constitue une politique du gouvernement du Québec comme tel, et non plus seulement celle d'un ministère en particulier. Une telle loi permettra de préciser les responsabilités non seulement du ministère de la Culture et des Communications, mais encore celles d'autres ministères et organismes gouvernementaux en regard des affaires muséales.

En troisième lieu, la loi générale établira les principes devant guider l'action du gouvernement, de ses ministères et de ses organismes à l'égard des établissements muséaux, notamment en vue de mettre en œuvre, avec leur collaboration, la préservation et la mise en valeur du patrimoine national, y inclus selon les prescriptions pertinentes de la *Loi sur le patrimoine culturel* et de la *Loi sur le développement durable* et des politiques qui en découlent.

En quatrième lieu, la loi générale fondera en droit et balisera dans la mise en œuvre l'octroi, par le gouvernement et certains de ses ministères et organismes, d'une aide financière (au fonctionnement, aux projets, aux immobilisations) aux établissements muséaux, en contrepartie de leur travail de préservation et de mise en valeur du patrimoine, de leur effort de démocratisation et d'accessibilité de la culture et de leur collaboration à la mise en œuvre des objectifs de société définis par les deux lois majeures précitées.

En cinquième lieu, une loi générale établira un cadre conceptuel commun, consacré par le législateur, pour la compréhension de la nature et du rôle de l'institution muséale sous les différentes formes qu'elle peut prendre dans la société et pour son implication dans la vie de la collectivité.

Ces cinq raisons inspirent donc la recommandation suivante au Groupe de travail :

Recommandation 2

LOI GÉNÉRALE SUR LES ÉTABLISSEMENTS MUSÉAUX DU QUÉBEC

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE que soit adoptée par l'Assemblée nationale une loi générale sur les établissements muséaux du Québec.

Pour le Groupe de travail, une loi générale sur les établissements muséaux doit traiter d'un ensemble de matières que l'on peut identifier comme suit :

Recommandation 3

DISPOSITIONS D'UNE LOI GÉNÉRALE SUR LES ÉTABLISSEMENTS MUSÉAUX

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE qu'une loi générale sur les établissements muséaux comporte des dispositions générales concernant notamment les matières suivantes :

- (1) Reconnaissance du droit pour toute personne, tout groupe, tout organisme, toute institution, toute entreprise ou toute autre personne morale de créer un établissement muséal et d'en assurer la direction ;
- (2) Définition, typologie, appellation et caractéristiques des établissements muséaux, selon les meilleures pratiques observables à travers le monde à ce sujet, et distinguant des réalités tels les musées, les écomusées, les centres d'exposition, les lieux d'interprétation de types variés, les établissements conservant des spécimens vivants et autres organismes assimilables à un établissement muséal, les économusées, avec identification des tâches incombant aux divers types d'établissement ;
- (3) Intégration à la présente loi de la *Loi sur les musées nationaux* et de la *Loi sur le Musée des beaux-arts de Montréal* ;
- (4) Responsabilités muséologiques communes aux différents types d'établissements muséaux et responsabilités spécifiques à chaque type d'établissement ;
- (5) Attentes générales de la société québécoise envers les différents types d'établissements muséaux en termes de démocratisation et d'accessibilité à la culture, de mise en œuvre de la *Loi sur le patrimoine culturel* et de la *Loi sur le développement durable*, de contribution à la qualité de la vie collective et du milieu où elle se déroule ;
- (6) Assignation aux musées nationaux de la responsabilité de constituer la collection nationale à partir de leurs collections respectives dans leurs champs propres de collectionnement, compte tenu aussi des responsabilités propres de Bibliothèque et Archives nationales du Québec, et mise en place par la loi à cette fin d'un mécanisme conjoint d'acquisition ;

(7) Conditions générales d'agrément des établissements muséaux et obligations qu'ils doivent rencontrer;

(8) Objectifs généraux que doivent poursuivre le gouvernement, ses ministères et ses organismes dans leur action à l'endroit des établissements muséaux et notamment:

- ▶ Confirmation du principe que les établissements muséaux agréés sont des agents d'éducation et que la visite d'établissements muséaux est une composante nécessaire et obligatoire de la formation scolaire;
- ▶ Confirmation du principe que les établissements muséaux sont des composantes de toute politique ou de toute action du gouvernement du Québec et des instances municipales et régionales en matière d'aménagement et d'occupation du territoire et doivent être pris en compte de façon conséquente;
- ▶ Confirmation du principe que les établissements muséaux sont des ressources devant être mises en valeur par toute politique ou toute action du gouvernement du Québec et des instances municipales et régionales en matière de soutien à l'industrie touristique;
- ▶ Confirmation du principe que les établissements muséaux agréés sont des collaborateurs de toute politique ou de toute action du gouvernement du Québec et des instances municipales et régionales en matière d'accueil et d'intégration des personnes immigrantes;

(9) Création d'un comité interministériel des affaires muséales, présidé par le ministre de la Culture et des Communications (ou son représentant) et composé des ministres impliqués par l'action de l'État en matière muséale (ou de leurs représentants respectifs); doivent notamment faire partie intégrante de ce comité interministériel des affaires muséales, les ministres ou les représentants des ministères suivants:

- ▶ Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport;
- ▶ Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie; ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs;
- ▶ Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire;
- ▶ Ministère du Tourisme;
- ▶ Ministère des Ressources naturelles;

(10) Dispositions assurant la coordination de la présente loi avec la *Loi sur le patrimoine culturel*, la *Loi sur le développement durable* et la *Loi sur le ministère de la Culture et des Communications*;

(11) Autres dispositions générales pouvant être inspirées de législations étrangères.

Une loi générale comportant les dispositions suggérées par la recommandation 3 répond à plusieurs préoccupations évoquées dans les discussions sur les établissements muséaux ou dans la récente consultation menée par le Groupe de travail. On peut notamment citer ce qui suit:

- ▶ la loi reconnaît un droit d'initiative à toute personne physique ou morale voulant créer un établissement muséal et le principe de l'autonomie des établissements;
- ▶ la loi reconnaît les différents types d'établissements, leurs responsabilités et les attentes que la société peut entretenir à l'égard des établissements;

- ▶ la loi confirme que la politique muséale concerne l'ensemble du gouvernement et que plusieurs ministères ont des responsabilités en la matière;
- ▶ la loi établit des liens plus explicites entre l'action des établissements muséaux et les lois relatives au patrimoine culturel et au développement durable.

Cette loi générale constitue donc un élément central d'un nouveau cadre institutionnel pour l'action de l'État envers les établissements muséaux.

(2) L'agrément des établissements muséaux

La recommandation 3 évoque un mécanisme d'«agrément» des établissements muséaux. Pour le Groupe de travail, un tel agrément constitue un deuxième élément du nouveau cadre institutionnel. Mais l'idée n'est pas absolument nouvelle.

Le document du ministère de la Culture et des Communications publié en 1994, sous le titre *S'ouvrir sur le monde*, qui constitue un énoncé d'orientations, maintient le concept de l'«*accréditation des institutions muséales*». La politique muséale établie en 2000, sous le titre *Vivre autrement ... la ligne du temps*, emploie la notion de «*reconnaissance*». Dans le sillage de ce dernier document, le ministère a procédé à un processus de *reconnaissance*. Au terme de la phase initiale de ce processus, environ 188 établissements ont été reconnus, dont environ 120 sont en outre financés au fonctionnement. Cependant, depuis 2003, le processus est suspendu, et aucune nouvelle *reconnaissance* n'a été accordée depuis. C'est un état de choses que le milieu muséal déplore très vivement. Les établissements, en effet, sont très attachés à leur *reconnaissance* et ce, pour plusieurs raisons. Cette reconnaissance donne accès à certains programmes du ministère de la Culture et des Communications. Elle constitue en elle-même un label ou un sceau de qualité. Elle facilite les rapports, de ce fait, avec d'autres sources de financement publiques ou privées. Aussi, la consultation menée par le Groupe de travail a formulé une demande très largement partagée que le processus de *reconnaissance* soit repris et que les établissements ne bénéficiant pas d'un tel statut puissent maintenant l'obtenir.

Après avoir attentivement écouté ce que met en lumière la consultation du milieu muséal au titre de la *reconnaissance*, le Groupe de travail juge que cette pratique doit être préservée et doit être accessible sous le nom d'agrément à l'ensemble des établissements muséaux québécois. Il y a, à cela, plusieurs raisons.

Avant tout, il est absolument nécessaire, au bénéfice à long terme de la société québécoise, d'assurer la protection du patrimoine que détiennent les établissements muséaux. Pour ce faire, il faut notamment veiller à l'application et au respect des normes généralement reconnues à l'échelle internationale en matière de pratiques muséologiques et de protection et de mise en valeur de ces patrimoines. La possibilité pour un établissement muséal d'être agréé est un moyen très efficace de voir si les normes sont respectées par cet établissement. L'agrément devient ainsi un «label de qualité» décerné à un établissement muséal par une autorité qualifiée à cette fin, et cela respecte l'intérêt de la population d'avoir accès à des établissements muséaux de qualité.

Certains avis reçus au cours de la consultation proposent de réserver et de protéger, par une loi ou un règlement, l'utilisation des appellations «musée», «établissement muséal», «centre d'exposition», «centre [ou] lieu d'interprétation», «écomusée» ou d'autres termes ou expressions par lesquels des établissements de nature muséale peuvent choisir de s'identifier et de se décrire. Le Groupe de travail

n'a pas acquis la conviction que cela soit désirable ou même possible. Cependant, l'octroi d'un agrément par une autorité qualifiée à cette fin, dans le cadre d'une loi publique, est un moyen d'attester que l'établissement mérite bien d'être reconnu comme établissement muséal d'un type donné.

Il y a une troisième raison justifiant la pratique de l'agrément: elle est de nature financière et comporte deux aspects. D'une part, il faut assurer que le versement de fonds publics par les divers ordres de gouvernement à des établissements muséaux soit justifié par la qualité des récipiendaires et leur respect des normes et pratiques muséales généralement reconnues à l'échelle internationale. Cela est d'autant plus vrai si l'on veut que d'autres sources de fonds publics que le ministère de la Culture et des Communications soient accessibles. D'autre part, il faut encourager la philanthropie au bénéfice des établissements muséaux. Comme l'ont rappelé nombre de témoignages reçus en consultation, un mécanisme accordant à un établissement un «label de qualité» ouvre les portes des donateurs potentiels. Cela dit, dans le cas des fonds publics, l'agrément tel que le conçoit le Groupe de travail ne garantit ni ne donne automatiquement l'accès à des fonds publics. C'est précisément une telle pratique de la *reconnaissance* octroyée jusqu'en 2003 par le ministère qui a eu pour difficile conséquence pratique un gel de toute reconnaissance ultérieure et ce, au grand détriment d'établissements valeureux méritant justement qu'on les *reconnaisse*. Pour le Groupe de travail, l'agrément est une condition préalable à tout soutien financier du gouvernement du Québec. Il y aura d'autres conditions. Il ne faut plus priver un établissement méritant l'agrément parce qu'il n'y a plus de fonds de fonctionnement disponibles. Cet état de choses a infligé à nombre d'établissements la misère additionnelle de ne pouvoir témoigner d'une reconnaissance par une autorité compétente. Alors, il faut vraiment modifier les pratiques.

On pourra se demander pourquoi le Groupe de travail abandonne la notion de «*reconnaissance*» au profit de celle d'agrément. Le premier sens donné au terme agrément par le Grand Robert est celui d'une «*approbation émanant d'une autorité*», et être «*agréré*» est défini comme «*avoir été accepté par une autorité*». Cela, de l'avis du Groupe de travail, convient très bien dans le présent contexte. En outre, en changeant le sens du processus, notamment en le dissociant du financement de fonctionnement, le Groupe de travail juge prudent de changer le terme désignant le processus renouvelé.

Le Groupe de travail propose donc une série de cinq recommandations sur la question de l'agrément des établissements muséaux.

La première de ces recommandations concerne le principe et les caractéristiques essentielles de ce mécanisme nouvellement défini de l'agrément.

Recommandation 4

AGRÉMENT D'ÉTABLISSEMENTS MUSÉAUX

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE que la loi générale sur les établissements muséaux comporte un mécanisme d'agrément desdits établissements, sur la base d'une évaluation par des experts indépendants; que cet agrément soit distinct de toute disposition de financement; et qu'il soit défini par les caractéristiques suivantes:

(1) L'agrément est réservé aux organismes sans but lucratif;

- (2) La loi précise comment sont établis les normes, critères, conditions, procédures et mécanismes d'agrément et les dispositions relatives à la première évaluation d'un établissement et à la réévaluation périodique de l'agrément accordé aux établissements;
- (3) Tout agrément d'un établissement muséal fait suite à une évaluation à cette fin réalisée par un comité d'experts indépendants qualifiés pour cette tâche;
- (4) L'agrément statue sur l'appartenance de l'établissement à l'un des types d'établissements muséaux reconnus par la loi;
- (5) L'agrément statue que l'établissement est d'intérêt public;
- (6) L'agrément est une appellation protégée par la loi et dont l'usage est restreint aux établissements en bénéficiant;
- (7) L'agrément donne droit à:
 - ▶ L'inscription au *Registre national des établissements muséaux québécois d'intérêt public et agréés* que la loi institue;
 - ▶ L'utilisation dans toute documentation de l'établissement de la mention de son agrément et ce, comme label de qualité;
 - ▶ L'admissibilité aux programmes de soutien financier aux établissements muséaux du ministère de la Culture et des Communications ou d'autres ministères ou organismes du gouvernement du Québec ou toute aide publique comparable;
 - ▶ Des avantages fiscaux particuliers pouvant être offerts par le gouvernement du Québec;
- (8) L'agrément est accordé par l'organisme mandaté à cette fin par la loi;
- (9) L'agrément est accordé pour une durée de quatre ans et doit en temps utile faire l'objet d'une demande de renouvellement par l'établissement en cause;
- (10) Il est loisible à un établissement de formuler au moment de son choix une demande d'évaluation pour être agréé une première fois ou pour être agréé comme établissement muséal d'un autre type.

Quelques remarques pourront éclairer la recommandation. L'agrément résulte d'une évaluation par des experts indépendants suivant des normes, des critères, des procédures préétablis et connus et l'agrément vaut pour une période de quatre ans. Ces dispositions visent à assurer à la fois l'objectivité du processus et une assurance qui protège les établissements agréés contre un assouplissement périlleux pour la qualité qui pourrait résulter d'un agrément accordé sans limite dans le temps. L'agrément donne droit à un certain nombre d'avantages, dont l'admissibilité à des fonds publics du gouvernement du Québec. Par ailleurs, il est permis à un établissement agréé de demander un agrément comme établissement d'un autre type si son évolution le justifie. Enfin, chose importante, l'agrément n'est pas donné par le ministère de la Culture et des Communications mais par un organisme public indépendant: cela aussi est de nature à conserver l'indépendance du processus.

Cela dit et considérant que, à l'heure actuelle environ 180 établissements muséaux sont bénéficiaires d'une reconnaissance par le ministre de la Culture et des Communications, il faut ménager un passage ordonné au régime nouveau de l'agrément.

Recommandation 5

TRANSITION DE LA RECONNAISSANCE À L'AGRÉMENT

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE que la loi générale comporte des dispositions transitoires pour assurer le transfert à l'agrément de la reconnaissance déjà accordée par le ministre de la Culture et des Communications.

L'agrément vise l'ensemble des établissements muséaux québécois. Sans diminuer la portée de l'assertion qui précède, le Groupe de travail juge que les trois musées nationaux et le Musée des beaux-arts de Montréal ne doivent pas être assujettis au processus et sont réputés être agréés aux termes de la loi proposée. En effet, ces quatre musées sont déjà soumis, par leurs lois constitutives, à un système d'examen et d'évaluation par le ministre.

Recommandation 6

CAS PARTICULIERS D'AGRÉMENT

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE que les musées établis en vertu de la *Loi sur les musées nationaux* et de la *Loi sur le Musée des beaux-arts de Montréal* soient réputés être agréés au sens de la loi proposée.

L'application d'un mécanisme permanent d'agrément des établissements muséaux requiert la mise au point, comme le signale la recommandation 4, de normes, critères, conditions, procédures et mécanismes. Pour ce faire, il n'est pas obligatoire de réinventer la roue. D'une part, le ministère de la Culture et des Communications a déjà développé des dispositions pour son propre processus de *reconnaissance*; d'autre part, le Groupe de travail a pris connaissance des systèmes de normes applicables aux établissements muséaux développés dans d'autres provinces canadiennes notamment. Cet état de choses conduit à la recommandation qui suit :

Recommandation 7

NORMES POUR L'AGRÉMENT

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications de préparer le terrain à la mise en place d'un système d'agrément, en réalisant une étude comparative des dispositions utilisées pour la reconnaissance des établissements muséaux québécois et de celles d'autres juridictions comparables, et en rendant publique cette étude d'ici le 30 juin 2014.

Au cours du processus de consultation, le Groupe de travail a été sensibilisé, par de multiples intervenants, au fait que le sens, la portée et la valeur de la reconnaissance attribuée par le ministère de la Culture et des Communications à des établissements muséaux n'étaient ni bien compris, ni même connus de beaucoup de milieux avec lesquels les établissements sont en interaction, tant des milieux municipaux ou sociaux que même des ministères du gouvernement du Québec. Ces multiples intervenants ont fait valoir au Groupe de travail l'importance de la mise en valeur de l'agrément.

Considérant que la pratique de l'agrément des établissements muséaux, telle qu'elle est recommandée par le présent rapport, est susceptible de faire mieux apprécier les établissements par le grand public, les administrations publiques, les réseaux d'éducation, les milieux culturels, les entreprises de toute nature, les donateurs actuels ou potentiels, le Groupe de travail juge très bien fondée et légitime la demande qui lui a ainsi été faite de mettre en valeur l'agrément.

Recommandation 8

MISE EN VALEUR DE L'AGRÉMENT

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE que les instances responsables prennent les dispositions nécessaires pour bien faire connaître et comprendre, lorsqu'elle sera mise en œuvre, la pratique de l'agrément des établissements muséaux et la signification, la portée et la valeur de l'agrément ainsi accordé.

(3) Un organisme public indépendant en matière muséale

Le troisième élément d'un nouveau cadre institutionnel consiste en l'institution par la loi d'un organisme public indépendant ayant pleine compétence en matière muséale. Cet organisme pourrait être appelé le Conseil des établissements muséaux québécois (CEMQ ou, ci-après, «le Conseil»).

Plusieurs considérations amènent le Groupe de travail à proposer la création d'un tel organisme public.

En premier lieu, l'institution du CEMQ s'inscrirait dans une démarche déjà bien amorcée au sein du ministère de la Culture et des Communications et qui a conduit à la création, en 1992, du Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) et, en 1995, de la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC). Ces deux organismes assument une gamme de fonctions de soutien tant de la création artistique et littéraire que des entreprises culturelles. Ces deux organismes distribuent des fonds publics selon des procédures rigoureuses et transparentes, où le jugement d'experts est décisif. Ces deux organismes, par des commissions ou des comités exerçant auprès d'eux une fonction d'étude et de conseil, développent une expertise dans la connaissance et la compréhension des domaines d'activité auxquels ils assurent le soutien de fonds publics. La création de ces deux organismes a soulagé le ministère de la Culture et des Communications de nombreuses tâches administratives, dont plusieurs l'exposaient à un flot incessant de pressions politiques pour obtenir des fonds ou des avantages, et qui lui a permis de se concentrer sur des tâches plus propres à un ministère. Le CALQ et la SODEC sont considérés, à juste titre, comme des réussites. Le Groupe de travail juge que cette expérience concluante est une première raison d'instituer un organisme de même nature pour assurer le soutien public à l'ensemble des établissements muséaux.

Pour le Groupe de travail, la création du CEMQ répond à plusieurs préoccupations. Ainsi, le processus d'agrément des établissements muséaux doit être mené avec la plus grande rigueur, la plus grande indépendance et la plus grande transparence possibles. L'environnement institutionnel fourni par un organisme public indépendant, fondant systématiquement ses décisions sur des évaluations réalisées par des experts indépendants, répond à de telles exigences. Comme le montre l'expérience d'organismes de même nature québécois (CALQ, Fonds de recherche du Québec) ou canadiens (CRSNG, CRSH, Conseil des arts du Canada), des organismes publics indépendants sont moins

vulnérables aux pressions politiques. Un éventuel CEMQ pourra s'assurer que la procédure d'octroi de fonds aux établissements muséaux est menée avec la plus grande rigueur, la plus grande indépendance et la plus grande transparence possibles. Ces assertions, le Groupe de travail tient à le préciser, ne constituent pas un jugement sur la qualité du travail fourni par les fonctionnaires du ministère de la Culture et des Communications; c'est la reconnaissance que d'autres cadres institutionnels présentent des avantages considérables.

L'établissement d'un CEMQ fournira aussi l'occasion de la création d'un lieu institutionnel capable de développer une expertise très ample et très profonde en matière muséale. Ainsi, le CEMQ pourra déployer une réflexion continue, en faisant appel aux experts les plus qualifiés, sur ses pratiques d'agrément et de financement. Ainsi encore, le CEMQ pourra faire effectuer, dans les universités et par des spécialistes, des recherches sur les enjeux confrontant les établissements muséaux et leurs pratiques, en s'assurant de bien diffuser le résultat de telles recherches. Par ailleurs, il est dans l'intérêt de la société québécoise que se poursuive une réflexion, partagée avec les milieux muséaux, les instances gouvernementales, les différents groupes économiques, sociaux et culturels et avec la population en général, sur les grands enjeux entourant l'institution muséale dans toute sa variété, au plan de ses besoins, de ses choix de développement et de ses rapports avec la société. Le Conseil proposé sera particulièrement bien placé pour animer une telle réflexion. Il est aussi dans l'intérêt de la société et de ses autorités politiques que soient identifiées, appréciées, diffusées et mises en application, dans l'ensemble des établissements muséaux, les meilleures pratiques muséologiques observables à l'échelle internationale. Un CEMQ sera tout à fait capable d'exercer la vigie méthodique permettant de repérer les meilleures pratiques, et il aura l'autorité pour en soutenir la mise en application dans le monde muséal du Québec.

Telles sont les raisons multiples qui justifient la création du Conseil des établissements muséaux québécois. Les recommandations suivantes en précisent la forme et le mandat.

Recommandation 9

CRÉATION DU CONSEIL DES ÉTABLISSEMENTS MUSÉAUX QUÉBÉCOIS

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications que la loi générale sur les établissements muséaux institue un organisme public indépendant intervenant en matière muséale et développant une expertise en ce domaine.

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE de plus :

- (1) Que cet organisme puisse être désigné sous une appellation comme celle de **CONSEIL DES ÉTABLISSEMENTS MUSÉAUX QUÉBÉCOIS (CEMQ)**;
- (2) Que cet organisme ait statut de mandataire de l'État;
- (3) Que cet organisme exerce ses responsabilités dans le cadre des orientations et des objectifs que le ministre lui donne;
- (4) Que cet organisme ait un pouvoir réglementaire;
- (5) Que cet organisme puisse conclure les ententes nécessaires à la réalisation de son mandat;
- (6) Que cet organisme établisse des ententes de collaboration et de service avec les directions régionales du ministère de la Culture et des Communications, aux fins de suivi des ententes intervenues avec les instances locales et régionales.

Recommandation 10

MANDAT DU CONSEIL DES ÉTABLISSEMENTS MUSÉAUX QUÉBÉCOIS

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications que la loi générale sur les établissements muséaux assigne au Conseil des établissements muséaux québécois le mandat défini comme suit et comportant en particulier les éléments suivants :

- (1) Identifier, apprécier et faire connaître les meilleures pratiques muséales observables à l'échelle internationale;
- (2) Soutenir, amplifier et améliorer la contribution des établissements muséaux aux objectifs de société poursuivis par la *Loi sur le patrimoine culturel* et la *Loi sur le développement durable* et par les politiques gouvernementales découlant de ces lois;
- (3) Assurer la mise en œuvre du processus d'agrément des établissements muséaux sur la base d'évaluations réalisées par des experts indépendants et dresser, tenir à jour et rendre accessible le Registre national des établissements muséaux d'intérêt public et agréés;
- (4) Attribuer aux établissements qui se qualifient, selon les politiques, les règles et les procédures qu'il détermine, le financement du gouvernement québécois;
- (5) Rechercher, de façon continue, par des études, des examens, des processus de concertation et des dispositions financières, la meilleure articulation des établissements muséaux entre eux, leur complémentarité, leur collaboration, leur synergie, leur intégration, leur fusion, afin de constituer des établissements forts et de développer à l'échelle du Québec une muséologie aussi cohérente et complète que possible;
- (6) Promouvoir l'approche de mise en commun des ressources avec les bibliothèques et les centres d'archives;
- (7) Concourir à l'amélioration continue de la gouvernance des établissements muséaux, de même qu'à la qualité des rapports entre eux et la société québécoise.

La liste des tâches constituant le mandat du CEMQ veut assurer que cet organisme sera capable à la fois : (1) de gérer le processus d'agrément; (2) d'octroyer le soutien financier accordé par le gouvernement du Québec; (3) de contribuer à l'actualisation des établissements et à l'édification d'un nouvel ensemble muséal caractérisé par l'existence d'établissements plus considérables, plus forts, mieux dotés, mieux ciblés et capables d'un plus grand rayonnement et d'un plus grand service à la société; (4) de concourir à l'orientation de l'ensemble des établissements muséaux en référence tant à la loi générale les concernant que dans le contexte défini par la *Loi sur le patrimoine culturel* et la *Loi sur le développement durable*; (5) de soutenir l'insertion sociale des établissements; (6) de favoriser l'appropriation par les établissements québécois des meilleures pratiques observables à l'échelle internationale. Pour bien réaliser un tel mandat, le CEMQ devra rapidement devenir un lieu de haute expertise en matière muséale et un intermédiaire entre l'ensemble des établissements, qu'il a aussi pour mandat d'aider et de servir, et la société et ses instances gouvernementales, en favorisant entre eux un dialogue continu.

La composition du Conseil et ses modes de fonctionnement sont, aux yeux du Groupe de travail, des éléments qu'il faut soigner pour aider le CEMQ à bien accomplir son mandat. À cette fin, la recommandation suivante est formulée :

Recommandation 11

COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL DES ÉTABLISSEMENTS MUSÉAUX QUÉBÉCOIS

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications :

(1) Que le Conseil des établissements muséaux québécois soit dirigé par un conseil d'administration composé d'un président et de personnes nommées par le gouvernement, sur recommandation du ministre de la Culture et des Communications, et provenant du milieu muséal et, en majorité, d'autres milieux sociaux à titres de membres indépendants et respectant des profils de compétences proposés par le conseil d'administration ;

(2) Que la loi assigne au Conseil l'obligation de constituer des commissions permanentes, présidées par des membres et assurant une représentation du milieu, pour examiner les enjeux confiés à la responsabilité du Conseil et pour préparer ses décisions.

Les deux parties de cette recommandation sont inspirées d'exemples fournis par différents organismes semblables au CEMQ, dont le CALQ. La composition proposée pour le conseil d'administration vise à réconcilier plusieurs valeurs qui doivent coexister harmonieusement. Le conseil d'administration doit témoigner d'une bonne connaissance et d'une bonne compréhension des affaires muséales : c'est pourquoi on doit y trouver des personnes provenant du milieu muséal ; leur présence au conseil d'administration concourra à la légitimité de ce conseil auprès des établissements. Il est par ailleurs indispensable que la société soit aussi représentée au conseil d'administration : les établissements muséaux sont au service de cette société ; celle-ci a de légitimes attentes à leur endroit ; une partie du financement provient de fonds publics ; tout cela justifie la présence au conseil du CEMQ de personnes provenant de divers milieux de la société et agissant à titre de membres indépendants, au sens du terme déjà reconnu dans les lois québécoises. Ces personnes auront aussi pour raison d'être de procurer au conseil d'administration une variété de compétences et d'expertises d'autres domaines que la muséologie et indispensables au bon exercice des responsabilités du CEMQ. En conséquence, les membres indépendants devraient être choisis en fonction de profils de compétences proposés par le conseil d'administration. Les membres indépendants feront aussi entendre la voix de la société en général et, en particulier, ses attentes en matière d'affaires muséales.

Le Groupe de travail recommande que le conseil d'administration se compose d'une majorité de membres dits indépendants. Il y a plus d'une raison à cela. En premier lieu, cette pratique est déjà établie tant pour le CALQ que pour la SODEC. En deuxième lieu, une telle majorité contribuera à positionner le CEMQ à une saine distance du milieu muséal en évitant les apparences de trop grande proximité, de copinage, de family compact, toutes choses préjudiciables à l'indépendance de l'organisme. Cette indépendance, il faut le rappeler, doit être protégée par rapport à la fois au milieu muséal et aux pouvoirs politiques. En troisième lieu, une majorité de membres indépendants renforcera la valeur des actions et des décisions du Conseil puisque celles-ci auront été voulues par des personnes auxquelles elles ne profiteront d'aucune manière. Ainsi, une majorité de membres indépendants est-elle essentielle à l'autorité non seulement juridique mais surtout morale du CEMQ.

La deuxième partie de la recommandation reprend une pratique bien établie, notamment au CALQ. Cette pratique de préparer et d'éclairer les décisions du conseil d'administration par le travail et les

recommandations de commissions spécialisées procure deux avantages. D'une part, elle élargit le bassin d'expertises et de compétences du CEMQ, surtout si l'on invite à participer à ces commissions des personnes émanant du milieu muséal; cela aidera à développer des dossiers solides et étayés pour la décision. D'autre part, des commissions sont un moyen d'élargir et d'accroître la représentation du milieu. De ce fait, la légitimité et l'autorité du CEMQ s'en trouveront renforcées.

Une loi générale sur les établissements muséaux, améliorant la reconnaissance et le positionnement de ces derniers dans le milieu, faisant de la politique muséale une affaire de gouvernement, instituant un mécanisme d'agrément et créant un organisme public indépendant agissant comme mandataire de l'État en matière muséale, voilà les éléments composant le nouveau cadre institutionnel que propose le Groupe de travail pour l'action de l'État et pour régler ses rapports avec les établissements muséaux.

(4) Deux questions afférentes au nouveau cadre institutionnel

Le Groupe de travail juge nécessaire d'aborder deux questions afférentes au nouveau cadre institutionnel.

La première découle de la revendication du milieu muséal que la politique muséale soit une affaire de gouvernement et non plus d'un seul ministère. Le Groupe de travail est très sensible à cette revendication. L'idée d'une loi générale sur les établissements muséaux vise entre autres à donner suite à cette revendication. Tout cela comporte un corollaire. Le ministère de la Culture et des Communications ne doit plus être perçu comme seul responsable de *tous* les établissements muséaux. En fait, certains établissements devraient relever d'autres ministères. Surtout, le Groupe de travail veut signaler clairement que l'identification d'un établissement, en application des normes internationales, à titre de musée de sciences ou de technologie, par exemple, n'oblige pas un gouvernement à le rattacher à un ministère particulier; ceci relève de la responsabilité de chaque gouvernement.

D'où la recommandation suivante:

Recommandation 12

TYPOLOGIE DES ÉTABLISSEMENTS MUSÉAUX ET RESPONSABILITÉS GOUVERNEMENTALES ET MINISTÉRIELLES

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications de considérer sienne la responsabilité de l'identification d'organismes à titre d'établissements muséaux, selon les nomenclatures et pratiques internationales.

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE en outre au ministre de la Culture et des Communications de faire reconnaître par le gouvernement que le soutien financier d'établissements muséaux relève des ministères dont le champ d'action est rejoint par les thématiques et les collections développées et mises en valeur par ces établissements.

La deuxième question concerne la politique muséale de 2000, intitulée *Vivre autrement... la ligne du temps*.

La consultation menée par le Groupe de travail invitait le milieu muséal à commenter cette politique. Il se trouve que la consultation témoigne d'une grande convergence de vues à ce sujet. Les commentaires sur la politique muséale de 2000 sont dans l'ensemble positifs dans les mémoires reçus

et les témoignages entendus. Ces commentaires recommandent en général le développement de plans d'action et l'augmentation des moyens financiers pour la mise en œuvre de la politique, plutôt que la réécriture d'une telle politique. Pour sa part, le présent rapport comporte un ensemble de recommandations susceptibles de fournir des plans d'action et des moyens financiers pour la mise en œuvre de la politique.

Sur cette base, le Groupe de travail formule la recommandation suivante :

Recommandation 13

POLITIQUE MUSÉALE DE 2000, *VIVRE AUTREMENT... LA LIGNE DU TEMPS*

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications de prendre bonne note de l'avis largement majoritaire du milieu muséal concernant la valeur et la pertinence actuelles de la politique muséale définie par le document intitulé *Vivre autrement... la ligne du temps*, et de s'employer plutôt à élaborer des plans d'action et à trouver des moyens financiers supplémentaires pour en assurer la mise en œuvre.

Le Groupe de travail recommande en outre que les résultats des divers chantiers, commissions d'études et comités proposés par le présent rapport puissent, lorsque cela est justifié, amener une mise à jour de ladite politique muséale.

4.1.3 Informations relatives aux établissements muséaux

Le monde muséal québécois compte plus de 400 entités se distribuant, sur l'ensemble du territoire, dans les grandes catégories de la typologie de l'UNESCO et se différenciant par la mission, la taille, les ressources, etc. Dans la réalisation de son mandat, le Groupe de travail a constaté que l'information sur les établissements muséaux était d'une qualité, d'une ampleur et d'une fiabilité fort variables. Il a aussi découvert des carences, des trous, considérables dans l'information disponible et souhaitable sur les établissements. À titre d'exemples de telles carences, on peut citer les cas suivants :

- ▶ fréquentation à l'échelle régionale et nationale, car il n'existe pas de méthode normalisée de décompte des visiteurs ;
- ▶ bilans régionaux et nationaux des programmes et des formes de soutien financier d'origine publique (gouvernement fédéral, diverses composantes du gouvernement du Québec, ententes de partenariat, autorités locales et régionales) ;
- ▶ données normalisées et fiables sur les établissements autres que les 123 reconnus et financés au fonctionnement par le ministère de la Culture et des Communications ;
- ▶ ressources immobilières des établissements ;
- ▶ collections des établissements.

Pour le Groupe de travail, une telle situation n'est pas saine. Une très bonne connaissance du monde muséal et de ses composantes est indispensable à une bonne gestion des établissements eux-mêmes et de l'ensemble qu'ils constituent, de même qu'à l'inventaire des possibilités d'action concertée entre eux et à une action plus efficace et mieux ciblée des pouvoirs publics en matière muséale. Une telle

bonne connaissance est nécessaire à une gestion rationnelle, transparente et responsable des fonds publics que le gouvernement, ses ministères et organismes et les autorités locales et régionales consacrent au soutien des établissements. Une bonne connaissance concourra à une évolution mieux planifiée de l'ensemble des établissements. Une bonne connaissance des établissements permettra de mieux mesurer leur évolution dans le temps, tout comme elle facilitera leur étalonnage et celui de l'ensemble qu'ils constituent par rapport à des ensembles muséaux d'autres pays et en regard des meilleures normes et pratiques observées à l'échelle internationale. Pour le Groupe de travail, il y a donc de multiples raisons de mettre en œuvre un effort nouveau, résolu, méthodique et durable pour structurer et accroître l'information disponible sur les établissements muséaux.

La gamme des informations qu'il faut ainsi constituer, regrouper, tenir à jour et rendre disponibles porte sur des dimensions telles la fréquentation, les collections, les ressources humaines, financières, immobilières des établissements et d'autres indicateurs pertinents de la réalité et de l'activité muséales.

En peu de mots, il est indispensable de mettre au point un véritable système d'information de gestion sur les établissements muséaux québécois, d'où la recommandation suivante :

Recommandation 14

SYSTÈME D'INFORMATION DE GESTION SUR LES ÉTABLISSEMENTS MUSÉAUX

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications que soit conçu et mis en place un système aussi complet que possible d'information de gestion sur les établissements muséaux québécois et que ce système soit opérationnel à compter de l'exercice financier 2015-2016.

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE en outre que le Conseil des établissements muséaux québécois soit responsable de la tenue à jour de ce système d'information de gestion et de l'accès aux données qu'il contient.

Les établissements muséaux, on le sait, sont répartis sur un très vaste territoire comptant 17 régions administratives (avec des divisions additionnelles sinon officielles, du moins sociologiques et inscrites dans les perceptions) ainsi que de très nombreuses autres structures d'administration publique aux échelles locale et régionale. Toute volonté gouvernementale comme toute volonté émanant du milieu lui-même d'encourager, de faciliter, de soutenir la collaboration, les échanges, la coordination, la mise en commun de ressources et autres formes de synergie entre les établissements muséaux doivent composer avec les réalités et les contraintes inhérentes à la vie sur un très grand territoire, où la répartition de la population est très inégale.

Dans le but de faciliter l'édification d'un ensemble muséal québécois et une action beaucoup mieux coordonnée et beaucoup plus collaboratrice des établissements, le Groupe de travail juge indispensable de mettre au point une cartographie informatisée du monde muséal québécois.

Recommandation 15

CARTOGRAPHIE INFORMATISÉE DE L'ENSEMBLE DES COLLECTIONS ET DES ÉTABLISSEMENTS MUSÉAUX

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications que des travaux de confection d'une cartographie informatisée et détaillée de l'ensemble des établissements muséaux sis en territoire québécois soient entrepris dans les meilleurs délais, sous la responsabilité initiale de son ministère, en faisant appel aux ressources spécialisées en cette matière du gouvernement lui-même ou d'autres organismes compétents, et que cette cartographie soit disponible à compter de l'exercice financier 2015-2016.

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE en outre que la tenue à jour de cette cartographie informatisée et l'accès aux données qu'elle contient soient assurés par le Conseil des établissements muséaux québécois à compter de son entrée en fonction.

La technologie informatique disponible permet de développer des cartographies très instructives dont doivent pouvoir se prévaloir tant les personnes animant les établissements muséaux que les personnels des organismes publics œuvrant au soutien, au développement, au renforcement de ces établissements.

Au titre de l'information sur les établissements muséaux, il y a lieu, pense le Groupe de travail, de dresser un inventaire des collaborations existant déjà entre ces établissements et les universités et collèges. De multiples collaborations se sont réalisées au fil des ans. Mais il y a intérêt à renforcer ces collaborations qui peuvent être fort bénéfiques aux différents groupes de partenaires. En effet, par exemple, que ce soit par la formation et le perfectionnement professionnels, par la recherche fondamentale ou appliquée, par le transfert de connaissances, par la consultation ou l'expertise professionnelle, les ressources professorales des universités et des collèges peuvent rendre de grands services aux établissements muséaux. Pour leur part, ces derniers peuvent aussi rendre des services aux universités et aux collèges, par exemple en offrant des lieux de stages pour les programmes de formation, en embauchant des étudiants à temps partiel ou pendant la période estivale, en rendant disponibles des collections ou des lieux patrimoniaux pour fins de recherche, en stimulant cette recherche par des questionnements nouveaux adressés aux chercheurs ou, encore, en constituant des laboratoires ou des terrains pour les missions des universités et des collèges. Les divers groupes ont toutes les bonnes raisons d'accroître leur collaboration, sous une forme ou une autre. Pour amplifier cette collaboration, il sera très utile d'inventorier d'abord ce qui existe déjà, d'où la recommandation qui suit :

Recommandation 16

INVENTAIRE DES COLLABORATIONS ENTRE ÉTABLISSEMENTS MUSÉAUX, UNIVERSITÉS ET COLLÈGES ET AUTRES PARTENAIRES

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications que soit mis au point, tenu à jour et rendu accessible par la suite, éventuellement par le Conseil des établissements muséaux québécois, un inventaire des collaborations de tous types entre les établissements muséaux, les universités et les collèges et d'autres partenaires, en vue de les soutenir et de les développer.



Il y a donc lieu, selon le Groupe de travail, de repenser et de réajuster en profondeur le positionnement des établissements muséaux dans la société québécoise, tout autant que le positionnement de l'État et des autorités politiques locales et régionales à leur endroit. Cela requiert un leadership résolu du ministre de la Culture et des Communications, avec le soutien de l'appareil administratif de son ministère. Ce leadership sera plus efficace s'il s'inspire constamment de priorités stratégiques claires pour son action. La première recommandation du Groupe de travail propose précisément de telles priorités. Il faut aussi un nouveau cadre institutionnel pour l'action de l'État et ses relations avec les établissements muséaux. Ce cadre repose sur trois piliers. Il faut d'abord une loi générale qui fixe des attentes aux établissements muséaux, tout en faisant de la politique muséale une responsabilité impliquant non seulement le ministère de la Culture et des Communications mais aussi d'autres ministères et le gouvernement lui-même. Il faut ensuite un mécanisme renouvelé d'agrément des établissements pour assurer la qualité des pratiques et pour veiller à la protection du patrimoine et au bon service de la population. Il faut enfin un organisme public indépendant, mandataire de l'État, préposé aux affaires muséales, organisme qui agréé les établissements, qui leur verse le financement public, qui se fait leur appui auprès de l'État et de la société, qui anime la réflexion à leur sujet, qui repère, évalue, fait connaître et propose les meilleures pratiques observables à l'échelle internationale et qui concourt à l'édification d'un nouvel ensemble muséal composé d'établissements plus considérables, plus forts, mieux dotés, mieux ciblés, capables d'un plus grand rayonnement et d'une plus grande contribution à la société (recommandations 2 à 13). Enfin, il faut développer considérablement et systématiser l'information concernant le monde muséal (recommandations 14, 15 et 16). Le Groupe de travail est très conscient que le financement des établissements muséaux québécois doit être augmenté et il fera des recommandations précises à ce sujet. Cependant, pour convaincre les autorités politiques *et la société québécoise elle-même* de consentir davantage de fonds publics à cette fin, il est indispensable d'édifier un ensemble muséal par un effort méthodique pour le renforcer, le consolider et l'actualiser, et aussi de traiter un certain nombre d'enjeux muséologiques prioritaires comme le proposent les recommandations de la section suivante.

4.2 Enjeux muséologiques

Cette section des recommandations se concentre sur des aspects qui concernent l'organisation, la mission, les moyens, les ressources et les partenaires des établissements muséaux, en tirant tout le profit possible des mémoires reçus et des audiences tenues par le Groupe de travail. Dans un premier temps, le Groupe de travail propose une vision renouvelée et une restructuration de l'ensemble muséal québécois par l'identification explicite et structurante de trois niveaux d'établissements: 1) les musées nationaux, gardiens et interprètes d'une collection nationale, auxquels est associé le Musée des beaux-arts de Montréal qui participe également au rayonnement national et international des collections et de l'expertise muséologique développée au Québec; 2) les musées-ressources, qui se distinguent par leur statut de chef de file dans l'environnement régional et qui assument des services pour leur milieu; 3) et, enfin, des établissements de proximité qui s'adressent plus directement aux publics des localités qu'ils desservent, tout en jouant un rôle précieux dans la constitution d'un ensemble muséal diversifié, décentralisé et complémentaire sur l'ensemble du territoire québécois. Ce classement doit également intégrer quelques établissements privés de Montréal qui s'inscrivent dans une autre catégorie par leur envergure et leur rayonnement national et international.

Dans un deuxième temps, le Groupe de travail recommande que l'on examine la condition de patrimoines qui sont en situation précaire et dont la conservation et la diffusion semblent poser davantage problème dans notre société et dans l'écosystème muséal. C'est la raison pour laquelle doivent être créés des chantiers nationaux portant sur la muséologie des patrimoines autochtone, religieux, archéologique, scientifique et technique, ainsi que sur le rôle que les technologies de l'information et des communications sont appelées à remplir dans l'interface entre les établissements muséaux et la population.

Enfin, un dernier groupe de recommandations porte sur les personnels des établissements muséaux (techniciens, professionnels et bénévoles), de façon à accompagner et valoriser ces individus qui définissent et constituent au quotidien l'établissement muséal et assurent son développement.

4.2.1 Les musées nationaux et leur rôle

(1) Des acteurs de premier plan pour l'ensemble muséal québécois

Au cours du XX^e siècle, à trois moments, le gouvernement québécois a mandaté des musées afin qu'ils remplissent le rôle de gardien de la mémoire collective. À l'origine, le Musée de la province (inauguré en 1933, maintenant connu sous l'appellation de Musée national des beaux-arts du Québec) conservait une modeste collection d'œuvres d'art qui voisinait avec les sciences naturelles, la numismatique et les archives provinciales. Tout le trésor de l'État y semblait alors réuni.

L'évolution de la création et de la réflexion sur la culture a conduit en 1964 et en 1988 à l'inauguration de deux autres musées, le Musée d'art contemporain de Montréal et le Musée de la civilisation. La spécialisation et la compréhension du rôle de la culture, à la fois comme manifestation de la création et comme expression du comportement d'une société, ont amené à préciser le mandat du musée original, en affirmant la place occupée par les artistes dans la culture québécoise et en mandatant le Musée de la civilisation de se concentrer sur la spécificité de cette culture dans son acception élargie.

Les moyens accordés à ces trois musées depuis la fin des années 1980 (construction du Musée de la civilisation en 1988, agrandissement du Musée du Québec en 1991, déménagement du Musée d'art contemporain sur le site de la Place des Arts en 1992) leur ont permis de remplir les mandats qu'ils s'étaient vu confier au point de devenir des institutions de référence que ce soit par la qualité et l'ampleur de leur collection ou par la variété, l'innovation et la richesse de leurs moyens de diffusion. De même, le gouvernement québécois reconnaît depuis 1972 un statut mixte au Musée des beaux-arts de Montréal (dont les origines remontent à 1860), en raison de la place prépondérante qu'il occupe dans le champ de la muséologie au Québec par l'étendue de ses collections de caractère international et par le rayonnement dont il témoigne par des grandes expositions qui circulent à l'étranger et par des publications importantes.

Le Groupe de travail juge essentiel que ces musées soient soutenus de façon conséquente par l'État qui en a fait ses mandataires aux fins de conserver, interpréter et diffuser le patrimoine québécois dont ils ont la responsabilité. Leur rôle de chef de file suggère qu'ils demeurent des exemples pour les autres institutions muséales qui les assistent. Ces musées, mieux financés, pourront rétablir des services qu'ils ont déjà rendus, en préparant des expositions itinérantes, en coordination avec les établissements hôtes, en conseillant leurs partenaires en région et en contribuant à la formation des professionnels de la muséologie et ce, dans les différents services muséologiques et administratifs.

Recommandation 17

MANDATS DES MUSÉES NATIONAUX ET DU MUSÉE DES BEAUX-ARTS DE MONTRÉAL, ACTEURS DE PREMIER PLAN

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications :

Que soit confirmé le rôle capital des musées nationaux et du Musée des beaux-arts de Montréal dans les secteurs majeurs du patrimoine que sont les beaux-arts, l'histoire et l'ethnologie ;

Que ce rôle capital comporte particulièrement les tâches suivantes :

- (1) Faire rayonner la culture québécoise et leurs collections respectives au Québec et à l'étranger ;
- (2) Témoigner de la qualité de la muséologie pratiquée au Québec en diffusant la recherche qui concerne les champs spécifiques à leur mandat ;
- (3) Pratiquer et donner en exemple une muséographie innovante susceptible d'inspirer d'autres réalisations dans l'ensemble des établissements muséaux ;
- (4) Contribuer à l'ensemble muséal à la fois par la préparation d'expositions itinérantes et comme source d'expertise, de conseils et de formation et autres services muséologiques ou administratifs de haute spécialisation pour les musées-ressources régionaux et ce, dans le cadre de contrats pluriannuels de services convenus avec le CEMQ ;

Que ces musées nationaux et le Musée des beaux-arts de Montréal disposent des moyens financiers nécessaires tant pour leurs responsabilités de base que pour leur contribution à l'ensemble muséal.

(2) Consolidation des politiques de collectionnement et création d'une collection nationale

La création du Musée de la civilisation a eu pour effet de préciser le mandat du Musée national des beaux-arts du Québec. La *Loi sur les musées nationaux* est cependant susceptible d'interprétations qui peuvent conduire à des chevauchements et à des dédoublements dans le développement des collections. En effet, selon la loi, « [l]e Musée national des beaux-arts du Québec a pour fonctions de faire connaître, de promouvoir et de conserver l'art québécois de toutes les périodes, de l'art ancien à l'art actuel, et d'assurer une présence de l'art international par des acquisitions, des expositions et d'autres activités d'animation » (*Loi sur les musées nationaux*, article 23). Pour sa part, « [l]e Musée de la Civilisation a pour fonctions : 1° de faire connaître l'histoire et les diverses composantes de notre civilisation, notamment les cultures matérielle et sociale des occupants du territoire québécois et celles qui les ont enrichies ; 2° d'assurer la conservation et la mise en valeur de la collection ethnographique et des autres collections représentatives de notre civilisation ; 3° d'assurer une présence du Québec dans le réseau international des manifestations muséologiques par des acquisitions, des expositions et d'autres activités d'animation » (*Loi sur les musées nationaux*, article 24.1). Les champs de collectionnement ont parfois été tributaires d'opportunités d'acquisition qui ne sont pas toujours cohérentes avec les missions telles qu'elles sont définies par la loi.

Les pratiques en matière de création, la recherche en esthétique, en culture matérielle et en ethnologie, tout comme l'évolution du discours porté par l'interdisciplinarité au cours du dernier quart de siècle, ont occasionné un rapprochement entre les termes art, culture et civilisation. Les musées reprennent à

leur compte ces transformations dans l'interprétation des significations que prennent les artefacts, ce qui a entraîné des glissements dans les pratiques de collectionnement, tant il est vrai qu'un même artefact est susceptible d'être compris différemment dans divers contextes et que son interprétation gagne parfois à être rapprochée d'un élément provenant d'un autre environnement. Les lectures variées des objets, par définition polysémiques, sont à encourager. Cela devrait cependant s'articuler, de la part des institutions mandataires de l'État, par des pratiques concertées de développement des collections, quitte à opérer des prêts interinstitutionnels lors d'expositions et de projets de diffusion.

D'ailleurs, le Groupe de travail rappelle que le Vérificateur général du Québec, dans son rapport pour l'année 2010-2011, recommandait aux musées nationaux et au Musée des beaux-arts de Montréal de réviser périodiquement les axes de collectionnement des collections qui encadrent le processus d'acquisition (9.63). C'est dans la réalisation de cet objectif que le ministre de la Culture et des Communications a constitué, le 2 mai 2013, un Groupe de travail dont le mandat était d'«analyser les politiques de collectionnement des musées d'État et de BAnQ pour ensuite déterminer les moyens de concertation afin d'assurer la gestion optimale de la collection nationale dans un souci de cohérence, de complémentarité et d'utilisation optimale des ressources financières».

Il importe, tant pour des raisons scientifiques que de gestion, que ce travail d'analyse des axes de collectionnement soit achevé dans les meilleurs délais et que des clarifications soient apportées dans le développement des collections des institutions nationales. De plus, les musées nationaux et BAnQ ont avantage, dans l'intérêt du bien public, de se concerter dans leurs acquisitions afin que se développe une collection nationale cohérente et la plus complète possible.

Recommandation 18

CONSTITUTION D'UNE COLLECTION NATIONALE

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications:

Que se concrétise l'entreprise d'une collection nationale et qu'à cette fin:

- (1) Le mandat imparti par le ministre, le 2 mai 2013, aux musées d'État et à BAnQ se poursuive;
- (2) Dans le respect de ce mandat et de façon particulière, le Musée national des beaux-arts du Québec et le Musée de la civilisation clarifient, d'ici le 31 août 2014, l'application de leur mission en ce qui a trait au collectionnement et à leurs activités de diffusion et d'éducation, tel qu'ils sont définis par la loi, et prêtent une attention particulière aux secteurs des beaux-arts, de la photographie, du design, des arts décoratifs, des métiers d'art, de l'art inuit et de l'art des Premières Nations;
- (3) Le cas échéant, ces institutions nationales procèdent, à leur bénéfice réciproque, à des dépôts à long terme et des transferts de propriété d'artefacts en lien avec leur mission;
- (4) D'ici le 31 mars 2014, les musées nationaux constituent un comité permanent d'acquisition conjoint, pour planifier et coordonner leurs acquisitions;
- (5) D'ici le 31 décembre 2018, les collections, propriété des musées nationaux et de BAnQ, forment la collection nationale, administrée conjointement et qui servira aux intérêts et aux fonctions muséologiques desdits musées et de BAnQ;
- (6) Soit instauré un mécanisme régulier d'échange d'informations et de concertation entre les musées nationaux et le Musée des beaux-arts de Montréal pour le collectionnement de l'art québécois.

(3) Consolidation de la mission du Musée national des beaux-arts du Québec et recentrement de la mission du Musée d'art contemporain de Montréal

La *Loi sur les musées nationaux* est potentiellement porteuse d'interprétations qui peuvent mener à des glissements dans les mandats, ainsi qu'à des chevauchements et à des dédoublements dans le développement des collections. En effet, selon la loi, « [l]e Musée national des beaux-arts du Québec a pour fonctions de faire connaître, de promouvoir et de conserver **l'art québécois de toutes les périodes, de l'art ancien à l'art actuel**, et d'assurer une présence de l'art international par des acquisitions, des expositions et d'autres activités d'animation » (*Loi sur les musées nationaux*, article 23). Pour sa part, « [l]e Musée d'art contemporain de Montréal a pour fonctions de faire connaître, de promouvoir et de conserver **l'art québécois contemporain** et d'assurer une présence de l'art contemporain international par des acquisitions, des expositions et d'autres activités d'animation » (*Loi sur les musées nationaux*, article 24).

Ces deux musées nationaux opèrent prioritairement dans le champ de l'art au Québec et se recoupent dans les domaines de l'art contemporain. Cependant, le Musée d'art contemporain de Montréal ayant développé une collection d'art moderne et étant, à juste titre, actif dans le domaine de l'art actuel, élargit la périodisation dont il assume la responsabilité et recoupe celle du Musée national des beaux-arts du Québec. Le Musée d'art contemporain de Montréal se retrouve garant d'une collection qui couvre maintenant soixante quinze ans et qui ne fera que s'élargir au fil des ans. Aussi, plus le temps passe, plus une proportion croissante des œuvres de la collection du Musée d'art contemporain de Montréal remontant aux années 1940 ne représente plus vraiment l'art contemporain. Si cela est vrai aujourd'hui, cela sera encore plus vrai dans cinq, dix ou quinze ans. C'est pourquoi, pour respecter complètement la vocation propre des deux établissements, il faut que le Musée d'art contemporain de Montréal soit relayé par le Musée national des beaux-arts du Québec, dans le collectionnement de l'art québécois, d'où les dispositions de la recommandation qui suit, étant entendu que l'intégration au Musée national des beaux-arts du Québec de la collection du Musée d'art contemporain de Montréal ne signifie pas que toutes les œuvres ne se retrouveront qu'à Québec.

À cet égard, le Groupe de travail rappelle que la compréhension de la période dite contemporaine varie selon différentes pratiques muséologiques, que ce soit en Europe ou en Amérique du Nord. Aussi invite-t-il le Musée d'art contemporain de Montréal, en consultation avec le Musée national des beaux-arts du Québec, à repenser la période qui définira son mandat, lui permettant de suivre l'évolution chronologique et, ainsi, de toujours pouvoir interpréter et diffuser la création contemporaine et actuelle.

De la même façon que le Musée de la civilisation occupe un rôle moteur dans la définition et l'interprétation de la culture québécoise dans les secteurs clés que sont l'histoire et l'ethnologie, il importe que la représentation de l'art au Québec soit structurée autour d'une institution principale. Que ce soit pour des raisons intellectuelles (capacité d'analyser la production artistique au Québec des origines à nos jours dans le cadre d'une collection nationale cohérente et complète), administratives et de gestion dans l'utilisation des ressources (consolidation des services et du personnel), il importe de rationaliser le collectionnement de l'art québécois dans le cadre d'une vision unifiée. Le Musée national des beaux-arts du Québec devrait assumer le mandat que lui confie la loi pour l'ensemble de la production artistique en consultation avec le Musée d'art contemporain de Montréal.

Pour sa part, le Musée d'art contemporain de Montréal pourra jouer pleinement le rôle que lui destinaient ses fondateurs et qu'a reconnu l'État, soit d'assurer dans la métropole une présence forte de l'art contemporain et actuel. À cet égard, le Groupe de travail rappelle que, dans les pratiques muséologiques européennes et nord-américaines actuelles, l'art dit contemporain correspond à la création artistique des vingt-cinq dernières années.

Recommandation 19

LA COLLECTION NATIONALE ET LES RÔLES RESPECTIFS DU MUSÉE NATIONAL DES BEAUX-ARTS DU QUÉBEC ET DU MUSÉE D'ART CONTEMPORAIN DE MONTRÉAL

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications d'établir les lignes directrices suivantes en matière de développement de la Collection nationale en art québécois, en référence aux responsabilités respectives du Musée d'art contemporain de Montréal et du Musée national des beaux-arts du Québec :

A) pour le Musée d'art contemporain de Montréal :

(1) Que, en regard de la Collection nationale, soit confirmé le mandat du Musée d'art contemporain de Montréal, tel qu'il est défini par la *Loi sur les musées nationaux*, de « faire connaître, de promouvoir et de conserver l'art québécois contemporain et d'assurer une présence de l'art contemporain international par des acquisitions, des expositions et d'autres activités d'animation » (*Loi sur les musées nationaux*, article 24), étant entendu que, pour demeurer contemporain, le Musée d'art contemporain de Montréal doit être en phase avec les enjeux et les pratiques artistiques qui définissent la société dans son évolution récente ;

(2) Que le Musée d'art contemporain de Montréal conserve son identité et son appellation et se consacre aussi à assurer la présence de l'art contemporain international par des acquisitions, des expositions et d'autres activités d'animation ;

(3) Que le Musée d'art contemporain de Montréal se voie confier des ressources particulières en ce qui a trait à la diffusion de l'art contemporain et actuel au Québec et collabore étroitement avec d'autres établissements muséaux, organismes, regroupements et événements qui ont pour rôle la diffusion de la production des artistes contemporains ;

B) pour le Musée national des beaux-arts du Québec :

(4) Que le Musée national des beaux-arts du Québec se voie confirmer le mandat que lui attribue la *Loi sur les musées nationaux* de « faire connaître, de promouvoir et de conserver l'art québécois de toutes les périodes, de l'art ancien à l'art actuel, et d'assurer une présence de l'art international par des acquisitions, des expositions et d'autres activités d'animation » (*Loi sur les musées nationaux*, article 23) ;

(5) Que, dans le cadre de ce mandat, le Musée national des beaux-arts du Québec intègre de droit la collection du Musée d'art contemporain de Montréal, avec un soutien financier approprié, et en

la mettant toutefois à la disposition du MACM afin de lui permettre de remplir son mandat et de situer l'art contemporain dans la continuité de son développement au Québec ;

(6) Que, pour assurer le développement le plus harmonieux de la collection nationale, le Musée national des beaux-arts du Québec collectionne l'art contemporain et actuel québécois avec la collaboration des conservateurs du Musée d'art contemporain de Montréal.

Qu'à ces fins un comité formé de représentants du ministre de la Culture et des Communications et des deux musées concernés travaille avec diligence en vue d'harmoniser les règles de gouvernance et de gestion impliquées par une telle intégration de collections et ce, d'ici le 30 juin 2014.

(4) Transfert des propriétés de la place Royale au Musée de la civilisation

Depuis son ouverture en 1988, les responsabilités du Musée de la civilisation se sont accrues considérablement et l'ont amené à assurer la gestion et l'animation de plusieurs composantes regroupées depuis avril 2013 sous l'appellation de Musées de la civilisation. Ils regroupent, outre le bâtiment du Musée de la civilisation, le Musée de l'Amérique francophone, le Musée de la place Royale, la Maison historique Chevalier ainsi que le Centre national de conservation et d'études des collections. Cette situation a conduit le musée à développer une expertise en gestion immobilière et en animation historique et artistique de bâtiments patrimoniaux, principalement dans l'environnement de la place Royale.

On remarque cependant que plusieurs bâtiments historiques restaurés de la place Royale ont été transférés à la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) en 1989. Celle-ci constituait alors la seule organisation du portefeuille ministériel susceptible de prendre en charge la propriété et l'exploitation de la place Royale, bien que la gestion d'un parc immobilier patrimonial constitue un mandat éloigné de la raison d'être de la SODEC.

Étant donné que l'arrondissement historique du Vieux-Québec, dans lequel est située la place Royale, est classé site du patrimoine mondial par l'UNESCO, il convient de mettre en valeur de façon innovatrice et créative cet ensemble patrimonial exceptionnel en Amérique et d'intégrer sa gestion sous la responsabilité des Musées de la civilisation qui réalisent déjà ce mandat avec succès.

Recommandation 20

TRANSFERT DES PROPRIÉTÉS DE PLACE-ROYALE

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications :

- ▶ Que le parc immobilier constitué des 17 bâtiments patrimoniaux de la place Royale et des autres monuments classés détenus par la SODEC soit transféré au Musée de la civilisation ;
- ▶ Que les effectifs et les budgets de la Direction de la place Royale de la SODEC soient transférés au Musée de la civilisation ;
- ▶ Que le Musée de la civilisation élabore en concertation avec le Musée national des beaux-arts du Québec et les milieux de la création artistique, un plan de développement de la place Royale comme pôle de requalification du Vieux-Québec en tant que quartier de patrimoine et de création.

4.2.2 Démarche structurée et structurante de planification muséologique et de consolidation des établissements muséaux à l'échelle régionale

Le nombre d'établissements muséaux s'est grandement accru depuis le dernier quart de siècle, alors que se sont multipliés les musées, les lieux historiques, les centres d'interprétation, les centres d'exposition, les sites naturels protégés et que sont apparus les économusées¹. Les initiatives privées ont multiplié l'offre muséale au public et, s'il y avait concertation sur un territoire donné, ces nouvelles réalisations sont apparues sans véritable coordination et sans mesurer la capacité de l'État de les soutenir dans leur développement.

Tout en permettant aux différents acteurs sociaux de mettre sur pied de tels établissements, il est nécessaire d'éviter la concurrence entre les établissements muséaux, de faciliter la collaboration et de développer un ensemble représentatif qui dispose de meilleurs moyens en regard des publics à desservir. Il importe également, si ces établissements souhaitent obtenir un financement public, que leurs actions soient concertées et permettent l'édification d'un ensemble cohérent, diversifié et complémentaire assurant que les fonds publics sont utilisés de la façon la plus efficiente possible.

Or, un examen de la situation actuelle des établissements muséaux, qu'ils soient reconnus et soutenus, reconnus et non soutenus ou qu'ils aspirent à la reconnaissance et au financement, mène à la constatation qu'il y a des chevauchements de missions, souvent définies de manière très large, entre des établissements qui s'intéressent à la conservation et à la diffusion des artefacts et écofacts porteurs de messages, de valeurs et de significations comparables. La réalité est que l'on ne connaît pas l'ensemble des collections que conservent les établissements muséaux, l'inventaire et la recherche sur ces artefacts et écofacts étant encore incomplets comme l'ont confirmé les évaluations réalisées dans le passé par le ministère de la Culture et des Communications, les États généraux des musées du Québec (2011) (recommandation 33), et comme cela a été confirmé à plusieurs reprises lors des audiences publiques du mois d'août 2013.

Il est donc de l'intérêt général de coordonner l'offre muséale régionale et interrégionale en vue d'éviter les chevauchements de mission et les dédoublements dans les politiques de collectionnement. Cet exercice d'examen collectif doit cependant tenir compte du fait que les collections se sont développées dans des contextes différents dont il faut respecter l'historique et la complémentarité, tout en évitant les dédoublements, autant que faire se peut. De même, ce travail de concertation et de rationalisation doit pouvoir tenir compte des établissements muséaux qui ont une mission spécifique et qui apportent une contribution originale à l'ensemble muséal national.

1. Il semble difficile de déterminer avec précision le nombre d'établissements muséaux au Québec. Le ministère en reconnaît 188, la Société des musées québécois compte 313 membres et l'Observatoire de la culture et des communications dresse ses statistiques à partir d'une liste de 437 établissements. Bien que l'histoire récente de la muséologie au Québec n'ait pas fait l'objet d'une étude, notons que Guy Boulizon, dans son ouvrage *Les musées du Québec*, paru en 1976, chez Fides, recensait quelque 124 établissements à caractère muséal (la typologie qu'il emploie est plus large que celle que l'on utilise maintenant) ; de ce nombre, 47 sont disparus et 7 autres ont été intégrés dans d'autres musées. Ce rapide constat suggère la fragilité du milieu muséal et son évolution fulgurante depuis cette date.

Recommandation 21

DÉMARCHE STRUCTURÉE DE PLANIFICATION MUSÉOLOGIQUE ET DE CONSOLIDATION DES ÉTABLISSEMENTS MUSÉAUX DANS LES DIFFÉRENTES RÉGIONS

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications:

(1) D'enclencher une démarche structurée et structurante de planification muséologique et de consolidation des établissements muséaux dans les différentes régions et consistant à :

- (a) Examiner et faire réviser au besoin l'énoncé de mission de chaque établissement muséal afin d'assurer qu'il soit précis, complet et à jour et évite les dédoublements ou les chevauchements;
- (b) Examiner et faire réviser au besoin la politique de collectionnement de chacun, diffuser les mandats et les politiques de développement des collections révisés, le cas échéant, en précisant la période historique et le territoire couverts par leurs activités;
- (c) Réaliser un travail de rationalisation des champs de collectionnement couverts afin que, le cas échéant, les musées concernés procèdent à des dépôts à long terme et des transferts de propriété d'artefacts moins en lien avec leur mission;
- (d) Inventorier et diffuser à des fins de généralisation les pratiques permettant de réaliser des économies d'échelle;
- (e) Dénombrer les collaborations de divers types existant déjà entre des établissements, les proposer à d'autres établissements et rechercher et encourager d'autres collaborations possibles;
- (f) Identifier et promouvoir des fusions possibles d'établissements ou d'autres méthodes de consolidation du réseau muséal régional ou interrégional;
- (g) Inventorier les projets d'immobilier pouvant être développés par des établissements de la région et identifier les hypothèses de financement proposées par les établissements en cause, tant pour la construction que pour le fonctionnement ultérieur des nouveaux espaces;
- (h) Reconnaître une ou deux thématiques muséologiques représentatives de la région, confirmant l'identité de ce territoire et comportant un intérêt susceptible de compléter la thématique muséologique nationale;

et, en conséquence des opérations qui précèdent, (1) de mettre au point une planification régionale commune prenant la forme d'un plan stratégique régional pluriannuel comportant notamment des plans d'action susceptibles de renforcer et de consolider l'ensemble des établissements;

(2) de transmettre ce plan stratégique au ministre pour approbation;

(2) Que soient instituées, à cette fin, des commissions d'étude régionales ou interrégionales, présidées par une personnalité de la région, regroupant les établissements muséaux et leurs partenaires (MRC, CRC, CRÉ, ATR, universités, collèges, commissions scolaires, etc.);

(3) Que les directions régionales du ministère assument le secrétariat des commissions d'étude régionales ou interrégionales;

(4) Que ces commissions d'étude régionales suivent un échéancier précis: un rapport d'étape correspondant aux éléments (a), (b), (c), (d), (e) et (f) du point (1) de la présente recommandation, soit remis le 30 septembre 2014, et que ces commissions d'étude régionales remettent leur plan stratégique le 31 décembre 2014;

(5) Que les commissions d'étude régionales disposent du financement nécessaire à leurs travaux;

(6) Que les bonifications au programme *Aide au fonctionnement pour les institutions muséales* (PAFIM), ainsi que les incitatifs au regroupement de services, soient attribués lorsque les plans stratégiques pluriannuels auront été approuvés par le ministre;

(7) Que nul nouveau budget pour des fins de construction ne soit consenti avant l'approbation des plans par le ministre.

(8) Que le Conseil des établissements muséaux québécois (CEMQ) assure le suivi et, le cas échéant, l'actualisation des plans stratégiques régionaux pluriannuels.

4.2.3 Des musées-ressources et leur rôle au soutien d'une muséologie décentralisée

Au cours des dernières décennies, dans différentes régions du Québec, des établissements muséaux se sont regroupés afin de partager des services et de l'expertise muséologique. Cette démarche d'entraide tirait parti de la proximité entre les établissements et de la conception d'une spécificité régionale.

Inspiré par les résultats de ces regroupements et invité par le milieu à les soutenir, le ministère de la Culture et des Communications a développé, en 2007, trois cellules régionales d'expertise muséale (CREM) et le Service de soutien aux institutions muséales (SSIM), en appui aux musées en région et aux regroupements d'établissements muséaux. L'expérience et l'évaluation ont démontré que le mandat des CREM a été interprété diversement dans les régions où elles ont été implantées, alors que le partage des tâches entre CREM et regroupement ou association d'établissements muséaux n'a pas été uniforme et a servi à des activités extramuséales (publicité, mise en marché, etc.). Ce qui précède a été confirmé lors des auditions tenues par le Groupe de travail. De son avis, l'approche en matière régionale doit être repensée. Plutôt que de développer de nouvelles structures à l'échelle du Québec, le Groupe de travail préconise d'ancrer le réseautage dans des structures muséales professionnelles existantes.

(1) Le musée-ressource régional

Le Groupe de travail reconnaît la nécessité de structurer et de pérenniser sur une base régionale les services muséologiques que nécessitent les établissements de proximité qui ont des moyens plus limités. La plupart des régions disposent d'un musée plus important qui réunit déjà des techniciens et des professionnels susceptibles d'assister les autres établissements et de répondre à leurs besoins pourvu qu'on lui en confie le mandat et qu'on élargisse ses ressources. Il s'agit de renforcer ces musées en leur offrant la possibilité de devenir des musées-phares dans leur environnement géoculturel et, ainsi, de consolider l'ensemble des établissements muséaux sur le territoire québécois.

Recommandation 22

RECONNAISSANCE DU MUSÉE-RESSOURCE RÉGIONAL

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications d'identifier, dans chaque région du Québec, en consultation, le cas échéant, avec la commission d'étude régionale ou interrégionale, un musée-ressource reconnu en raison de son envergure, des moyens dont il dispose et du rayonnement dont il témoigne déjà. Ce musée peut être régional ou thématique.

Que les musées-ressources assument les responsabilités suivantes dans le cadre de contrats de services pluriannuels convenus avec le CEMQ et leur assurant les moyens de rendre les services attendus :

(1) Agir comme source d'expertise, de conseils et de formation et d'autres services liés aux fonctions muséales (collection et conservation, exposition et diffusion, éducation) pour les établissements de proximité de la région ;

(2) Développer une politique de recherche en concertation avec les acteurs locaux (regroupements, institutions d'enseignement, industries, sociétés d'État, etc.) susceptible d'appuyer les démarches de collectionnement, de diffusion de la connaissance et de vulgarisation du savoir dans les établissements muséaux de leur région ;

(3) Agir comme centre d'expertise, de conseils et de formation et autres services muséologiques ou administratifs pour les établissements de proximité de leur région (y inclus, le cas échéant, l'étude d'une réserve régionale) ;

(4) Assister les établissements muséaux de régions voisines ne disposant pas de musée-ressource régional.

Que le Musée de la civilisation se voie confier le rôle de musée-ressource de la région de Québec et que le Musée des beaux-arts de Montréal se voie confier celui de la région de Montréal.

(2) L'avenir du Service de soutien aux institutions muséales

En 2007, le ministère a institué le Service de soutien aux institutions muséales (SSIM) dans le but d'offrir et de coordonner des services aux établissements sur l'ensemble du territoire québécois. L'inventaire des activités réalisées par ce service démontre qu'il a produit ou commandé de nombreux études, rapports ou guides qui ont servi à l'ensemble de la communauté muséale et qu'un tel organe est utile pour le développement de celle-ci.

Comme on l'a vu précédemment, ce rapport recommande la création du Conseil des établissements muséaux québécois (CEMQ) et lui assigne une diversité de tâches à titre de mandataire de l'État (recommandation 9). Dans cet esprit, il faut éviter, à des fins de rationalisation et de clarification des responsabilités et de bonne utilisation des ressources, la dispersion ou la duplication de l'expertise gouvernementale en matière muséologique.

Le CEMQ développera et détiendra une expertise en matière muséologique très considérable. À ce titre, il sera notamment investi, à l'échelle nationale, de tâches en matière d'orientation de l'ensemble des établissements muséaux québécois ainsi qu'en matière d'insertion sociale de ces établissements. De plus, le présent rapport recommande la mise en place de musées-ressources régionaux assumant la prestation de services d'expertise en matière muséologique et muséographique auprès des établissements muséaux de leur région, dans le cadre d'ententes de service conclues à cette fin avec le ministère ou le CEMQ. Les associations ou regroupements d'établissements muséaux devront à leur tour préciser leurs tâches, en tenant notamment compte des responsabilités du CEMQ et des nouvelles responsabilités attribuées aux musées-ressources régionaux.

Ainsi, le transfert des compétences et des ressources du SSIM vers le CEMQ facilitera la consolidation de l'ensemble muséal québécois et l'intensification de la synergie entre les établissements muséaux sur l'ensemble du territoire.

Recommandation 23

TRANSFERT DE L'EXPERTISE DU SERVICE DE SOUTIEN AUX INSTITUTIONS MUSÉALES

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications:

(1) De ne pas reconduire le mandat du Service de soutien aux institutions muséales au-delà de la mise en opération effective du CEMQ; (2) d'en transférer l'expertise et les ressources au CEMQ.

(3) Intervention du Centre de conservation du Québec

Le Centre de conservation du Québec offre, depuis 1979, des services de conseil, d'expertise et de restauration de biens mobiliers aux établissements muséaux du Québec, aux musées nationaux ainsi qu'aux musées reconnus selon une répartition par quotas. L'expertise et l'importance du Centre ne sont plus à démontrer tant pour la formation que pour ses interventions en conservation préventive. Ses sept ateliers couvrent l'ensemble des matériaux dont sont fabriqués les artefacts, et le Centre est devenu un précieux allié dans la conservation et la mise en valeur des collections muséales.

Il apparaît essentiel de maintenir les services du Centre et de les offrir au plus grand nombre d'établissements muséaux détenteurs de collections.

Recommandation 24

MAINTIEN DU RÔLE DU CENTRE DE CONSERVATION DU QUÉBEC

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications:

Que le Centre de conservation du Québec poursuive son offre de services pour l'étendre à l'ensemble des musées agréés et que, à cette fin, il augmente le nombre d'heures de services gratuits à rendre auxdits établissements afin de restaurer les artefacts du patrimoine national sur la base d'évaluation des demandes par un comité de sélection institué par le CEMQ.

(4) Consolidation des politiques de développement des collections et identification du besoin de réserves régionales

Le développement de collections et leur conservation constituent la raison d'être d'un musée. Cette fonction implique cependant une vision claire et précise de la mission de l'établissement ainsi qu'un plan stratégique à jour afin de coordonner les objectifs avec les ressources humaines et financières disponibles. Collectionner implique une recherche sur l'intérêt et la valeur de l'artefact à acquérir (provenance, authenticité, lien avec la collection existante, évaluation, état de conservation, etc.) et l'identification des moyens pour le conserver, l'interpréter, le mettre en valeur et le diffuser.

Plusieurs établissements ne disposent pas en permanence de personnel pour effectuer ce travail de développement et faire le suivi auprès des collections déjà existantes (inventaire, catalogage, mise à jour de la documentation, numérisation, etc.). Il peut en résulter des choix inappropriés en regard de la mission et, plus facilement encore, des doublons entre établissements.

Aussi importe-t-il d'établir une politique de collectionnement spécifique qui détermine l'originalité et l'identité d'un musée. Cette politique prévoit, le cas échéant, les étapes de l'aliénation des artefacts, afin d'évaluer à moyen et long terme les besoins d'espace de réserve. La réalisation de tels espaces est onéreuse étant donné que les différents matériaux dont sont constitués les objets nécessitent des conditions de conservation différentes. Elle implique des connaissances particulières et la présence de techniciens compétents. Pour cette raison, la réalisation de réserves régionales peut être une solution envisagée pour des musées qui ne disposent pas des ressources suffisantes.

Recommandation 25

DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIONS ET BESOIN DE RÉSERVES RÉGIONALES

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications:

- (1) Que le CEMQ, dans la suite des travaux menés par la Société des musées québécois auprès de ses membres et dans la foulée des États généraux des musées québécois (recommandation 34), consacre des ressources à une réflexion sur les meilleures pratiques de développement des collections sur l'ensemble du territoire québécois et appuie les musées dont les missions sont rapprochées à travailler à la mise au point de politiques de développement de collections concertées;
- (2) Que l'on identifie clairement les différents types de collection (patrimoniales, de recherche, éducatives), en distinguant les besoins de conservation requis par la nature et l'usage des objets de collection;
- (3) Que, lorsque cela est pertinent, l'aliénation soit pratiquée selon les règles déontologiques reconnues;
- (4) Que les musées-ressources régionaux entreprennent les études pertinentes (évaluation des besoins selon la nature des collections à conserver et estimation de l'espace nécessaire, choix de l'emplacement et identification du personnel requis), de façon à doter la région de l'espace de réserve adéquat afin d'accueillir les collections des musées de proximité.

(5) Partage des responsabilités pour les activités spécifiquement muséologiques

Les recommandations qui précèdent sur la muséologie décentralisée amènent le Groupe de travail à considérer le partage des responsabilités pour les activités non spécifiquement muséales.

Dans la plupart des régions du Québec, les établissements muséaux se sont réunis en associations ou regroupements volontaires en vue de s'entraider, de partager de l'information, de développer des actions communes liées à leurs fonctions ou à des activités de mise en marché. Comme l'a démontré l'évaluation des CREM, et comme en font foi les résultats des travaux de regroupements dans les régions qui n'ont pas connu l'implantation d'une cellule d'expertise, il y a avantage à clarifier les responsabilités respectives des différents acteurs intervenant dans la mise en valeur des établissements muséaux afin d'assurer un usage efficient des ressources disponibles.

En ce qui concerne les activités non spécifiquement muséales (publicité, mise en marché, campagne de financement, etc.), les établissements peuvent compter sur la collaboration des conseils régionaux de la culture (CRC), financés par le ministère, et qui ont pour mission de favoriser le développement des arts et de la culture dans leur territoire. De plus, Tourisme Québec s'est doté d'un réseau d'associations touristiques régionales (ATR) qui, par le biais de représentations, de réseautage, d'actions collectives, d'expertises et d'études, valorisent l'industrie touristique du Québec par leur rôle de concertation et de catalyseurs dans leur milieu. C'est donc avec ces organismes que les établissements muséaux et leurs regroupements établiront des partenariats pour concrétiser leurs projets non spécifiquement muséologiques. Il y a donc lieu de clarifier et préciser le rôle des associations ou regroupements d'établissements muséaux.

Recommandation 26

RÔLE DES ASSOCIATIONS OU REGROUPEMENTS D'ÉTABLISSEMENTS MUSÉAUX POUR LES ACTIVITÉS NON SPÉCIFIQUEMENT MUSÉOLOGIQUES

LE GROUPE DE TRAVAIL SOUMET au ministre de la Culture et des Communications:

Que, compte tenu des recommandations 17 et 22, les associations ou regroupements d'établissements muséaux devraient se consacrer de façon prioritaire:

- (1) À la représentation de leurs membres et de leurs réalisations, besoins et intérêts auprès des diverses instances politiques et des divers milieux économiques, sociaux et culturels, à l'échelle locale, régionale ou nationale selon le cas;
- (2) Au partage entre leurs membres de l'information et des meilleures pratiques;
- (3) Au développement d'événements spéciaux communs ou de thématiques communes auxquels peuvent participer des membres chacun à sa manière;
- (4) Au développement de services pour leurs membres tels le perfectionnement professionnel des personnels, le partage d'employés, le partage d'expertises non spécifiquement muséologiques, les achats groupés de biens et services, le développement d'une carte d'admission commune ou de tarifs préférentiels pour des visites multiples, la publication électronique ou papier de bulletins d'information, des services communs de location d'espaces pour des réceptions ou des événements corporatifs.

LE GROUPE DE TRAVAIL SOUMET de plus au ministre de la Culture et des Communications que les associations ou regroupements d'établissements muséaux, guidés par les musées-ressources, définissent leur rôle en relation avec les CRC et les ATR en ce qui concerne, par exemple, les tâches de promotion, de mise en marché et de communication commune; de stratégies de communication avec les médias; d'études de marché; de circuits de visite; de caractérisation de clientèles; de recrutement de membres; de développement de sites Internet communs; de développement et de mise en marché de produits dérivés; et toutes les autres tâches susceptibles de relever du mandat des CRC et des ATR.

(6) Modèle de mise en commun des ressources

Il y a lieu, selon le Groupe de travail, de réfléchir à de nouveaux modèles de mise en commun des ressources. Ainsi, les sociétés d'histoire, qui disposent d'archives, de livres et d'artefacts, ont été responsables de la création de musées de portée régionale ou locale, et leurs collections sont parfois reconnues par BAnQ, qui leur accorde le statut de services d'archives privées agréés (Regroupement des services d'archives privées agréés du Québec). La Société des musées québécois s'est d'ailleurs associée à BAnQ, en 2007, dans le but d'établir un portrait de la situation de la numérisation du patrimoine culturel, ce qui a permis de constater la mixité des collections des 216 répondants (établissements muséaux, centres d'archives, bibliothèques et sociétés historiques).

Dans ce contexte, la proximité de fonctions qu'exercent le musée, la bibliothèque et le centre d'archives en fait des partenaires privilégiés en ce qui a trait à la collection et à la conservation, à l'accessibilité et à la diffusion d'artefacts et de documents. L'évolution des sciences de l'information et les attentes des usagers favorisent un rapprochement entre les pratiques de catalogage du musée et celui de la bibliothèque. Cette concertation se concrétise d'ailleurs physiquement dans quelques municipalités qui regroupent dans des locaux adjacents bibliothèque et musée, musée et centre d'archives, facilitant ainsi la diffusion de leurs collections respectives.

Une tendance observée dans les pays anglo-saxons a permis de développer une pratique et une réflexion sur la gestion partagée de l'information et des collections par ces trois groupes d'institutions (Librairies, Archives and Museums ou LAM), stratégie reprise par la Fédération internationale d'associations de bibliothèques et d'institutions (IFLA) qui encourage ce type de collaboration. Il y a tout lieu de croire que les établissements visés et le public ont tout à gagner de ce rapprochement en ce qui a trait à leur gestion, au partage de services et, surtout, à la réalisation de leur mission.

Recommandation 27

ACTION CONCERTÉE DES ORGANISMES RESPONSABLES DES COLLECTIONS PUBLIQUES

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications:

(1) Que le développement des musées du Québec s'inscrive dans une philosophie de gestion partagée de l'information;

- (2) Que les musées, les bibliothèques et les centres d'archives soient invités à développer des collaborations en vue de partager la gestion de services en commun susceptibles de favoriser la conservation, l'accessibilité et la diffusion de leur collection;
- (3) Que, lorsque cela est possible, et notamment dans le cas de nouveaux développements immobiliers, l'on regroupe physiquement ces trois entités, afin de favoriser un meilleur accès à la population et une convergence dans l'offre de services et de programmes;
- (4) Que le CEMQ s'emploie à promouvoir cette approche.

4.2.4 Des chantiers pour l'avenir

Comme cela a été précisé en introduction, les délais impartis au Groupe de travail pour la remise de son rapport l'ont empêché d'approfondir de façon appropriée un certain nombre d'enjeux importants auxquels doivent répondre les établissements muséaux et certains domaines de la muséologie. Tant les mémoires reçus que les témoignages entendus ont examiné de tels enjeux et ont formulé nombre d'idées intéressantes.

En raison de l'importance et de la complexité de ces enjeux et de la brièveté du mandat du Groupe de travail, celui-ci juge nécessaire de proposer, au ministre et au milieu muséal, de considérer un ensemble de chantiers spécialisés pour construire l'avenir, en approfondissant les défis en cause afin de recommander des voies d'action prioritaires.

(1) Chantier sur la muséologie en matière de patrimoine des établissements muséaux des Premières Nations

Les nations autochtones ont pris part à l'essor muséal qu'a connu le Québec dans les années 1960 et 1970, et ces musées continuent de se développer, en même temps que l'on voit plusieurs autres établissements mettre en valeur les collections autochtones (archéologiques et historiques) qu'ils conservent. L'expertise des Amérindiens est pleinement reconnue pour interpréter leur patrimoine, et une collaboration de plus en plus étroite s'établit parmi les acteurs impliqués dans cet aspect unique de la culture québécoise.

Les musées situés dans les réserves jouent cependant un rôle supplémentaire et font face à un défi particulier dans la mesure où ils doivent prendre également en compte le patrimoine immatériel et participer à la transmission de la langue et de l'ensemble de la culture. C'est ce que remarquait le *Rapport du Groupe-conseil sur la Politique du patrimoine culturel du Québec* (2000) en reconnaissant la place unique et distincte qu'occupe le patrimoine autochtone. Il y consacrait sa recommandation 31 visant à consolider la langue, la culture orale, la recherche et l'inventaire des biens originant des Premières Nations. Les États généraux sur les musées québécois recommandaient pour leur part « *de mettre en place un plan d'action de conservation et de mise en valeur du patrimoine des Premières Nations du Québec* » (recommandation 40).

De plus, la situation de ces établissements muséaux en territoire autochtone se distingue du fait qu'ils bénéficient de sources de financement qui leur sont propres. Il est donc opportun que ces musées collaborent plus étroitement en vue d'identifier des solutions aux questions qu'ils partagent concernant la réalisation de leur mission, leur développement et leur rayonnement et que ce patrimoine soit ainsi reconnu par la société et mieux connu du public.

Recommandation 28

CHANTIER SUR LA MUSÉOLOGIE EN MATIÈRE DE PATRIMOINE DES ÉTABLISSEMENTS MUSÉAUX DES PREMIÈRES NATIONS

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications :

Que soit mis sur pied un chantier regroupant les responsables des établissements muséaux consacrés aux Premières Nations et leurs partenaires financiers, sociaux et culturels, en vue :

- (1) De dégager les pistes d'actions communes en ce qui a trait à la protection, à la mise en valeur et à la reconnaissance du patrimoine autochtone, tout en respectant le caractère distinct de chacune des cultures représentées;
- (2) D'identifier les collections autochtones *in situ*, de même que dans les autres établissements muséaux et collections localisés au Québec et à l'étranger;
- (3) D'identifier les besoins des musées autochtones en ce qui a trait à la conservation du patrimoine immatériel;
- (4) D'identifier les sources de financement susceptibles d'assurer la prise en charge à long terme du patrimoine autochtone;
- (5) D'intégrer les moyens de diffusion du patrimoine autochtone dans les établissements muséaux situés en dehors des territoires autochtones;
- (6) Que la présidence de ce chantier soit confiée à un expert indépendant;
- (7) Que le chantier dispose du financement nécessaire à ses travaux;
- (8) Que le chantier suive un échéancier précis, avec rapports d'étape semestriels, et remise de son rapport final le 31 décembre 2015.

(2) Chantier sur la muséologie en matière de patrimoine des communautés religieuses et des églises

Au cours de leur histoire les communautés religieuses, les fabriques de paroisses catholiques et les Églises d'autres confessions ont accumulé des biens mobiliers, des documents et des archives, qui en sont venus à constituer des collections et qui, dans certains cas, ont donné naissance à des musées, des bibliothèques et des centres d'archives privés.

Ces musées peuvent remplir plusieurs rôles en signalant la vie héroïque du fondateur de l'ordre, rappelant le charisme ou illustrant la mission remplie par la communauté. Étant donné l'implication de ces femmes et de ces hommes et le rôle qu'ils ont joué et qu'ils continuent de jouer auprès de la population ici et à l'étranger, ils sont partie prenante de l'histoire du Québec et contribuent à la définition du patrimoine identitaire lié à la vie religieuse, aux milieux de l'éducation, de la santé et des services sociaux.

Depuis plusieurs années, les communautés religieuses et les administrations de paroisses traversent une crise en raison du déclin de la pratique religieuse et d'une moindre implication des laïcs dans la vie paroissiale. De plus, la démographie décroissante des membres du clergé et des religieux actifs au Québec accentue l'urgence de trouver des solutions pour régler la question de la protection de ce patrimoine et sa transmission, comme le recommandaient les États généraux sur les musées québécois (recommandation 38).

Déjà en 2000, le Rapport du Groupe-conseil sur la *Politique du patrimoine culturel du Québec* reconnaissait la contribution exceptionnelle du patrimoine religieux à l'identité culturelle québécoise et, dans la cinquième recommandation, précisait «*que des mesures particulières soient prises, avec les propriétaires des biens meubles des communautés religieuses du Québec, concernant la protection et la conservation de leurs biens. De telles mesures éviteraient la dispersion de richesses de ce patrimoine*». Depuis ce moment, certaines communautés religieuses, surtout de femmes, ont mis en place des façons d'identifier leur patrimoine et d'opérer sa transmission pour les générations à venir.

Étant donné que la situation est généralisée à l'ensemble du Québec et que les défis humains, intellectuels, logistiques et économiques que pose cette question sont énormes, il importe que les personnes susceptibles de prendre les décisions sur leurs biens proposent dans les meilleurs délais des solutions concrètes et réalisables dans le cadre d'une réflexion collective.

Recommandation 29

CHANTIER SUR LA MUSÉOLOGIE EN MATIÈRE DE PATRIMOINE DES COMMUNAUTÉS RELIGIEUSES ET DES ÉGLISES

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications:

- (1) D'instituer et mandater un chantier sur le patrimoine mobilier religieux réunissant, en particulier, des représentants de l'Assemblée des évêques du Québec, de la Commission des supérieurs majeurs du Québec, du Conseil du patrimoine religieux, de Mission Patrimoine Religieux et de leurs partenaires, afin de définir les enjeux liés à la sauvegarde et à la transmission de ce patrimoine, en identifiant ses composantes, en le définissant et en proposant un plan d'action global, réaliste et inclusif, à partir d'une stratégie intégrant ses différentes composantes;
- (2) Que le chantier prenne en compte les actions du gouvernement en matière de patrimoine religieux immobilier et mobilier ainsi que les solutions développées par certaines fabriques et communautés;
- (3) Que la présidence de ce chantier soit confiée à une personnalité indépendante extérieure au domaine concerné;
- (4) Que le chantier dispose du financement nécessaire à ses travaux;
- (5) Que le chantier suive un échéancier précis, avec rapports d'étape semestriels et remise de son rapport final le 31 décembre 2014.

(3) Chantier sur la muséologie scientifique et technologique

Il existe présentement sur le territoire québécois 56 établissements muséaux reconnus qui ont pour mission principale (24) ou secondaire (32) la conservation des collections et la diffusion des connaissances liées au patrimoine vivant, aux sciences naturelles, aux sciences et technologies. À ce groupe s'ajoutent d'autres établissements qui partagent des missions similaires. De plus, Parcs Québec (SEPAQ et ministère des Ressources naturelles) gère des centres d'interprétation du patrimoine naturel et culturel.

Selon l'Observatoire de la culture et des communications du Québec, ces établissements, dont un nouvel ensemble regroupé sous l'appellation d'*Espace pour la vie* (Montréal), gagnent en popularité

et accueillent le plus grand nombre de visiteurs recensés annuellement parmi le public qui fréquente les musées. Tous ces établissements muséaux participent activement au développement de la culture scientifique et aux connaissances nécessaires pour une participation citoyenne. Les principes de la *Loi sur le développement durable* engageaient l'État en ce qui a trait à la protection de l'environnement, à la préservation de la biodiversité, à la protection du patrimoine culturel, à la participation et l'engagement des citoyens et à l'accès au savoir.

Plusieurs intervenants ont déjà souligné l'absence d'un musée national des sciences et techniques, et des comités de réflexion et des groupes de travail ont étudié, dans le passé, la nécessité de créer un tel musée. Bien que la création d'un tel établissement finira par s'imposer, le Groupe de travail propose de procéder par étapes afin de déterminer le rôle des unités déjà en place et d'évaluer les besoins spécifiques dans ce domaine. La cinquième recommandation du *Rapport du Groupe-conseil sur la Politique du patrimoine culturel du Québec* précisait en 2000 « *qu'un effort particulier soit fait pour rassembler et protéger adéquatement des collections scientifiques, en attendant l'avènement d'un véritable musée des sciences au Québec que certaines collections soient classées pour éviter d'être dilapidées* ». Ce constat est repris par les États généraux sur les musées québécois (recommandation 39).

Il importe de consolider l'offre déjà disponible, de la diversifier et de la compléter au besoin afin de promouvoir les savoirs liés à ces patrimoines et connaissances et de diffuser les recherches qui se développent dans ces domaines. Bien qu'il soit courant de distinguer entre les sciences naturelles (plusieurs établissements ont d'ailleurs pour mission principale la conservation des espèces) et les sciences et technologies, il apparaît utile de réfléchir collectivement sur le sujet de la muséologie scientifique à partir des champs de recherche communs et des retombées et applications de ces découvertes. L'évolution des connaissances en écologie et en biodiversité, par exemple, invite à ce rapprochement entre les disciplines scientifiques, et la complémentarité des champs semble tout aussi importante que ce qui fait leur distinction.

Recommandation 30

CHANTIER SUR LA MUSÉOLOGIE SCIENTIFIQUE ET TECHNOLOGIQUE

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications :

- (1) D'instituer et de mandater un chantier sur la muséologie scientifique afin a) de connaître, de structurer et de fédérer l'offre de la muséologie scientifique (sciences naturelles, sciences et technologie) et b) de créer un réseau d'établissements complémentaires qui favorise l'accès à ces patrimoines dans l'ensemble des régions du Québec ;
- (2) Que le chantier définisse les conditions de création d'un modèle novateur d'établissements scientifiques basé sur la participation des membres du réseau, la complémentarité des messages, et misant sur les moyens de diffusion offerts par les technologies de l'information et des communications ;
- (3) Que la présidence de ce chantier soit confiée à un scientifique reconnu et indépendant ;
- (4) Que le chantier dispose du financement nécessaire à ses travaux ;
- (5) Que le chantier suive un échéancier précis, avec rapports d'étape semestriels et remise de son rapport final au plus tard le 30 juin 2015.

(4) Chantier sur la muséologie archéologique

Les artefacts archéologiques comptent parmi les premiers objets que l'on retrouve dans les musées au Québec. La curiosité pour ces pièces venues de la préhistoire et des périodes historiques témoigne de l'intérêt des historiens pour le passé de la province et les origines de son peuplement. Même si l'on y réalise des fouilles plus systématiques depuis plus de cent cinquante ans, il est juste de penser que l'essentiel de ce patrimoine demeure encore à découvrir. Le potentiel archéologique est donc riche – tant qualitativement que numériquement – et diversifié, compte tenu des différentes cultures qui ont parcouru et habité notre territoire au cours des siècles.

Depuis quelques années, le secteur de la muséologie archéologique s'est concerté afin de mieux faire comprendre l'importance des découvertes et la valeur de la recherche. Plusieurs expositions et programmes d'activités ont sensibilisé le public en regard d'une approche plus scientifique dans ce domaine. Une réflexion reste cependant à mener face à la quantité d'artefacts et d'écofacts mis à jour, à leur conservation mais aussi à leur aliénation, à leur interprétation et à leur diffusion. Réflexion qui s'impose d'autant plus que ces collections sont partagées par de nombreux partenaires privés dont des établissements muséaux, des maisons d'enseignement, des organismes autochtones, des lieux historiques, des parcs, etc., dont plusieurs sont sous la responsabilité du ministère de la Culture et des Communications qui, par ailleurs, gère déjà la collection nationale d'archéologie.

Recommandation 31

CHANTIER SUR LA MUSÉOLOGIE ARCHÉOLOGIQUE

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications :

(1) D'instituer et de mandater, dans les plus brefs délais, un chantier sur la muséologie archéologique formé des principaux acteurs de l'archéologie au Québec, afin de réfléchir sur le développement de la muséologie archéologique des différentes périodes préhistoriques et historiques et, en particulier :

- a) À l'identification des propriétaires et responsables de ce patrimoine ;
- b) À la recension des collections constituées ;
- c) À l'inventaire des partenariats et activités communes ;
- d) Aux règles de la conservation *in situ* et *ex situ* ;
- e) À la mise en réserve et l'aliénation de ces artefacts et écofacts ;
- f) Aux modes de financement des chantiers archéologiques et aux façons d'assurer une activité suivie dans ce domaine ;
- g) aux moyens de la mise en valeur, de l'interprétation et de la diffusion de ce patrimoine ;

(2) Que ce chantier identifie un centre national d'archéologie, aux fins d'assumer un mandat général de coordination panterritorial, afin de gérer de façon décentralisée la collection d'archéologie nationale, ainsi que les collections d'archéologie où qu'elles soient situées sur le territoire ;

(3) Que la présidence de ce chantier soit confiée à un expert indépendant ;

(4) Que le chantier dispose du financement nécessaire à ses travaux ;

(5) Que le chantier suive un échéancier précis, avec rapports d'étape semestriels et remise de son rapport final au plus tard le 30 juin 2015.

(5) Chantier sur les technologies de l'information et des communications et la numérisation des collections

La société contemporaine se redéfinit depuis quelques décennies à partir de l'impact que prennent les technologies de l'information et des communications. Non seulement constituent-elles des outils de recherche, de renseignements, d'échanges et de liaison, mais elles provoquent l'apparition de paradigmes qui invitent les cultures à se repenser et les civilisations à interagir de façons différentes. C'est dans ce contexte que le gouvernement du Québec souhaite développer un accès et un usage plus amples des technologies de l'information et des communications afin que ses citoyens aient accès à ces ressources et que soient diffusées les connaissances et l'expertise développées sur son territoire.

Dans ce contexte, les technologies de l'information et des communications lancent des défis considérables, tout en offrant aux établissements muséaux de très grandes possibilités pour leurs actions de conservation et de mise en valeur de leurs collections ou de leur patrimoine, de recherche, de diffusion et d'éducation.

Dans un premier temps, l'État a déjà investi dans le secteur de la numérisation des collections, qui offre un développement très prometteur et profitable pour les établissements et leurs publics, notamment à de fins de diffusion. Le Réseau Info-Muse, piloté par la Société des musées québécois, a permis, depuis 1995, de développer une expertise dans ce domaine qui exige encore des ressources importantes, si l'on souhaite rendre accessible le contenu de toutes les collections.

Plusieurs établissements ont obtenu des résultats concluants dans l'utilisation de ces technologies, pour faire connaître leurs activités, diffuser leur collection, créer des réseaux d'abonnés et établir une forme de dialogue avec leurs publics. Cependant, le recours aux technologies de l'information et des communications est un processus complexe et coûteux qui exige un examen spécialisé et des moyens financiers importants. Aussi importe-t-il d'identifier des actions et des moyens qui puissent être partagés par l'ensemble des établissements muséaux ainsi que les manières de garder à jour la réflexion et les outils qui favorisent un usage optimal de ces technologies.

Recommandation 32

CHANTIER SUR LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS ET LA NUMÉRISATION DES COLLECTIONS

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications:

- (1) D'instituer et de mandater un chantier sur la mise en œuvre dans les établissements muséaux des technologies de l'information et des communications et la numérisation des collections, en y associant la Société des musées québécois;
- (2) De s'assurer, ce faisant, que cette démarche s'effectue en harmonie avec des actions semblables du gouvernement du Québec et en particulier du ministère;
- (3) Que la présidence de ce chantier soit confiée au Musée de la civilisation;
- (4) Que le chantier prenne en compte les travaux du Comité conseil technique sur le droit d'auteur;
- (5) Que le chantier dispose du financement nécessaire à ses travaux;
- (6) Que le chantier suive un échéancier précis, avec rapports d'étape semestriels et remise de son rapport final au plus tard le 30 juin 2015.

4.2.5 Personnels, bénévoles et publics des établissements muséaux

Les établissements muséaux fonctionnent grâce au concours d'employés de diverses catégories professionnelles et de leurs bénévoles. Cette dimension de la vie du milieu muséal est importante aux yeux du Groupe de travail, tout comme l'engagement des établissements envers leurs publics. C'est la raison d'être des recommandations qui suivent.

(1) Statut des professionnels des établissements muséaux

La principale raison du succès d'un établissement muséal tient dans la qualité de son personnel. L'équipe de travail constitue, à quelque niveau de son fonctionnement que ce soit, un atout dans la réalisation des objectifs que détermine l'établissement. Les responsabilités qu'elle assume en regard du patrimoine exigent qu'elle demeure au fait de l'évolution de la pensée et des pratiques dans ses domaines d'expertise. La Société des musées québécois a déjà réalisé, en collaboration avec la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre, des analyses des professions et des devis de formation professionnelle pour les différents postes occupés dans les établissements muséaux, études qui définissaient les compétences exigées par les divers types d'emploi.

Il convient donc à cet égard que le statut professionnel des employés des établissements muséaux soit reconnu et valorisé. Depuis plus de vingt-cinq ans, une formation de techniciens en muséologie est offerte, et les universités assurent maintenant des programmes de formation en muséologie aux trois cycles d'études, qui garantissent la présence d'une main-d'œuvre qualifiée.

On remarque cependant une grande disparité dans les conditions de travail et le traitement salarial ainsi que, pour les établissements situés en région, la difficulté de retenir leur personnel. Il y a donc lieu, pour les principaux intervenants dans ce domaine, de proposer des pistes d'action en vue de reconnaître le statut professionnel des travailleurs actifs dans les établissements muséaux.

Recommandation 33

RECONNAISSANCE DU STATUT DES EMPLOYÉS DES ÉTABLISSEMENTS MUSÉAUX

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications :

De mettre en place, avec la collaboration de la Société des musées québécois, un comité d'examen du statut professionnel des muséologues ;

Que ce comité se compose aussi de représentants de l'Office des professions et des universités et collègues dispensant des programmes de formation en muséologie ;

Que le comité ait pour mandat spécifique d'évaluer des hypothèses telles :

(1) La création d'un titre réservé de muséologues ou l'établissement d'un statut de muséologue agréé, d'expert agréé en muséologie ou de technicien agréé en muséologie, accordé par le ministre de la Culture et des Communications ; ou

(2) Tout autre dispositif ayant pour effet de valoriser le statut professionnel des personnes formées en muséologie et œuvrant dans les établissements muséaux ;

(3) L'étude des conditions de création d'une association professionnelle des muséologues ;

(4) Que le comité d'étude dépose son rapport final au plus tard le 31 décembre 2014.

(2) Formation et perfectionnement des techniciens en muséologie et des muséologues

La multiplication des établissements muséaux au Québec au cours des vingt-cinq dernières années s'est accompagnée du phénomène de professionnalisation des employés qui y travaillent grâce à une offre de formation variée et adaptée. Des programmes collégiaux et universitaires visent à préparer des techniciens capables d'assumer les tâches associées à la conservation, à l'inventaire et au catalogue, ainsi que des muséologues susceptibles d'assumer les responsabilités qu'impliquent les multiples fonctions des établissements muséaux. À ces formations s'ajoutent des sessions de courte durée offertes par la Société des musées québécois et les CRC afin de répondre aux besoins ponctuels exprimés par les employés des établissements muséaux. De plus, un programme de troisième cycle assure la poursuite de la recherche sur des enjeux muséologiques.

Il est nécessaire que les futurs employés des établissements muséaux continuent de recevoir la formation adaptée aux défis auxquels ils auront à faire face et que les programmes soient régulièrement mis à jour, de façon à fournir les compétences requises dans un milieu en évolution. À cet effet, des formations adaptées, des ateliers de réflexion, des stages offerts par les institutions et organismes responsables sont autant de moyens de s'assurer que les employés, où qu'ils soient actifs sur le territoire, aient accès aux ressources susceptibles d'assurer leur développement professionnel.

Recommandation 34

FORMATION TECHNIQUE ET PROFESSIONNELLE

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications :

Que les différents acteurs impliqués dans la formation collégiale, universitaire et continue concertent leurs actions et révisent régulièrement leurs programmes de façon à fournir une formation de base aux futurs employés et aux techniciens et professionnels des établissements muséaux, et procurent une formation continue de pointe en phase avec les développements de leur pratique ;

Que les musées nationaux, le Musée des beaux-arts de Montréal et les musées-ressources développent des programmes de stages et de mentorat propres à recevoir les employés des établissements muséaux en vue de leur proposer des occasions de perfectionnement ;

Que le CEMQ mette sur pied un programme de bourses visant à encourager le perfectionnement des techniciens et professionnels des établissements muséaux au Québec et à l'étranger.

(3) Comité sur les bénévoles

Le développement des établissements muséaux privés a beaucoup bénéficié des ressources, de la volonté et du travail de bénévoles qui croient en ces projets et à la nécessité de protéger le patrimoine dont ils se font les défenseurs. Dans leur suite, ils entraînent d'autres personnes qui partagent les mêmes objectifs et réussissent à réaliser le mandat qu'ils se sont donné. Non seulement les bénévoles offrent leur concours à l'étape de la création des établissements muséaux, mais ils sont également présents à toutes les phases de leur développement et ce, dans une diversité de fonctions, depuis l'accueil jusqu'à la gouvernance.

Aussi importe-t-il d'accompagner les bénévoles dans leur implication en leur offrant les ressources nécessaires afin qu'ils puissent participer pleinement à l'essor des établissements muséaux. À cette fin, il est opportun de créer et de partager des programmes de formation adaptés aux services que l'on attend des bénévoles rattachés aux tâches de recherche, d'éducation, de gestion, de levée de fonds et d'administration. De même, il est important de reconnaître de façon appropriée l'apport des bénévoles au fonctionnement et au dynamisme des établissements muséaux.

Recommandation 35

FORMATION ET RECONNAISSANCE DES BÉNÉVOLES

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications :

D'instituer et de mandater, en collaboration avec la Société des musées québécois, un comité sur les bénévoles des établissements muséaux et que ce comité examine :

- (1) Les enjeux et les besoins de la formation des bénévoles;
- (2) En particulier, la formation à la bonne gouvernance des membres des conseils d'administration des établissements muséaux;
- (3) Les meilleures façons de reconnaître de manière appropriée l'apport des bénévoles au fonctionnement et au dynamisme des établissements muséaux.

Le Groupe de travail recommande aussi que le comité complète ses travaux avant la fin de l'année 2014.

(4) Engagement envers les divers publics

Au Québec, comme à l'étranger, les établissements muséaux occupent une place grandissante quant au rôle qu'ils jouent dans la société. Ceux-ci sont amenés de plus en plus à se définir comme des lieux d'échanges, considérés comme partie prenante de l'éducation et de la formation, tout en continuant de remplir leur fonction traditionnelle d'espace identitaire, interprète de l'histoire et gardien et diffuseur du patrimoine.

Non seulement les établissements muséaux desservent les populations qui les ont créés et les soutiennent concrètement, en particulier en devenant membre, ce qui renforce un sentiment d'appartenance, mais ils participent à l'offre touristique permettant à des publics de passage de se familiariser avec la culture et les connaissances associées à leur collection et aux expositions qu'ils présentent. Les technologies de l'information et des communications leur permettent également, dans le contexte de la mondialisation, de rejoindre des visiteurs virtuels intéressés par la spécificité de l'information mise à leur disposition par chaque établissement. Qu'il soit local, touristique ou virtuel, le public des établissements est divers et ses besoins variés. Ces publics apportent avec eux des désirs et des connaissances qui doivent être partagés, enrichis et complétés par l'expérience de la visite muséale.

Aussi est-ce une obligation de la part des établissements muséaux d'identifier des moyens de mieux connaître leurs publics, afin d'élargir le bassin de ceux qui les visitent et de fidéliser leur fréquentation. Des évaluations sur les projets qu'ils souhaitent développer sont tout aussi utiles que celles qui portent sur les retombées des visites des établissements muséaux. Il s'agit, par divers moyens, d'assurer une relation continue entre ce qui est proposé aux visiteurs et leurs attentes.

Recommandation 36

CONNAISSANCE DES PUBLICS USAGERS DES ÉTABLISSEMENTS MUSÉAUX

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications :

Que les établissements muséaux formulent clairement dans leur mission et leur plan stratégique un engagement envers les divers publics qu'ils desservent, en particulier les jeunes et les aînés, les membres des groupes ethnoculturels, et s'intéressent au public touristique par des centres d'intérêt particuliers (agrotourisme, cyclotourisme, tourisme religieux, etc.);

Que les établissements muséaux développent des stratégies qui leur permettent de recueillir l'expertise qu'apportent les différents publics qui les visitent et les fréquentent physiquement ou virtuellement;

Que les musées nationaux de même que les établissements muséaux de proximité, en collaboration avec le CEMQ et les musées-ressources, réalisent périodiquement des évaluations portant sur les intérêts, les besoins de leurs visiteurs et les retombées de leurs actions au moyen de groupes témoins, de sondages, de consultation ou autres.

4.2.6 Méthode normalisée de dénombrement des visiteurs

Une des mesures simples et utiles pour comprendre le rayonnement et la portée des établissements muséaux est de dénombrer le nombre de visiteurs et d'usagers des programmes publics offerts. Une première évaluation des actions des établissements et des retombées touristiques passe par cette méthode statistique.

L'Observatoire de la culture et des communications du Québec compile des statistiques sur la fréquentation des établissements muséaux, sans que l'on connaisse cependant la liste des établissements couverts par ses recensions, et les établissements reconnus et soutenus signalent au ministère de la Culture et des Communications ces données dans leur rapport annuel. Il appert cependant qu'il n'existe pas de méthode normalisée de dénombrement des visiteurs. Qui plus est, les établissements muséaux rejoignent de plus en plus de personnes par le biais d'expositions itinérantes, d'activités hors les murs et de moyens de diffusion qui utilisent les technologies de l'information.

Il est donc important et utile de déterminer les balises d'une telle comptabilité qui puisse servir de donnée fiable pour connaître l'impact de l'ensemble des établissements muséaux agréés.

Recommandation 37

STATISTIQUES DE FRÉQUENTATION DES ÉTABLISSEMENTS MUSÉAUX

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications :

Que soit établi et mis en place, en collaboration avec l'Observatoire de la culture et des communications du Québec, un système permettant la mise au point d'une méthode normalisée de dénombrement des visiteurs dans les établissements muséaux et des usagers des programmes publics et de leurs services *ex situ*.



La capacité de l'État de jouer pleinement son rôle en matière de conservation du patrimoine et sa volonté d'accompagner et de soutenir l'ensemble des établissements muséaux se concrétiseront par une étroite collaboration avec les principaux acteurs. Il importe donc, selon les membres du Groupe de travail sur l'avenir du réseau muséal, que la vision partagée du développement harmonieux de la muséologie s'élabore en concertation avec les établissements eux-mêmes, quel que soit leur type, leur taille ou leur localisation.

Pour ce faire, le Groupe de travail énonce une série de recommandations qui portent sur les enjeux de nature muséologique et qui concernent les musées nationaux et le Musée des beaux-arts de Montréal, les musées-ressources et les musées de proximité, de même que leurs personnels et certains partenaires. Ainsi, les musées nationaux sont invités à penser leur mission de façon à éviter les chevauchements et les dédoublements et à développer leurs collections avec l'objectif de constituer une collection nationale représentative du patrimoine mobilier du Québec dans les domaines de l'art, de l'histoire et de l'ethnologie (recommandations 17 à 20).

Cette clarification des missions de ces institutions nationales se développe parallèlement à un exercice de réflexion à l'échelle régionale en vue de structurer et de consolider l'offre muséale sur l'ensemble du territoire. C'est le rôle que joueront des commissions d'études régionales amenées à évaluer la contribution que peut apporter chaque établissement dans son milieu et dans la société en général. Ce travail permettra en outre d'identifier les activités qui revêtent un caractère extramuséal et les partenaires qui peuvent accompagner les établissements dans l'accomplissement de leurs tâches (recommandations 21 à 27).

Le Groupe de travail invite le ministre à faire compléter la réflexion sur des enjeux centraux du développement de la muséologie par la création de cinq chantiers portant sur certains aspects qui demandent la plus grande attention et qui invitent une concertation des milieux concernés. Ainsi, les représentants des Premières Nations, des communautés religieuses, de la communauté scientifique et archéologique sont invités à proposer au ministre des stratégies de résolution des problèmes associés à ces secteurs. De même, un chantier sur les technologies de l'information et des communications s'impose, tant ce secteur est devenu déterminant de la façon dont le musée communique avec le public (recommandations 28 à 32).

Enfin, et c'est le sens des dernières recommandations, le Groupe de travail invite la communauté muséologique à poursuivre sa réflexion sur les personnels et les bénévoles des établissements muséaux, en assurant leur formation et en confirmant leur statut professionnel. Toutes ces mesures, on le devine, exigent des ressources financières qui impliquent un investissement de la part des bailleurs de fonds des établissements. C'est à cet enjeu financier que se consacrent les prochaines recommandations.

4.3 Enjeux de financement

La responsabilité des États au regard de la conservation du patrimoine en vue de sa transmission et du legs aux générations futures traverse le XX^e siècle. Dès 1922, le Québec se dote pour sa part d'une loi sur les musées et inaugure, en 1933, son premier musée national. Dans plusieurs pays occidentaux, au lendemain de la Deuxième Guerre mondiale, tant des textes internationaux que des lois nationales et

des politiques de financement confirment cet engagement. À partir des années 1960, l'action de l'État québécois à l'égard du secteur muséal s'est inscrite dans une perspective de démocratisation de la culture. La *Politique culturelle du Québec – Notre culture – Notre avenir* (1992) énonce clairement le fondement du soutien de l'État auprès des musées: «*En ce qui concerne la conservation du patrimoine et son accessibilité à la population les musées remplissent un rôle essentiel. La reconnaissance de cette mission culturelle constitue le fondement du soutien apporté à ces institutions par le gouvernement*» (p. 43).

Le financement des établissements muséaux est un financement partagé et provient généralement de trois sources distinctes, à savoir l'aide publique, les revenus autonomes et le soutien du secteur privé. Au Québec, l'aide publique constitue la plus importante source de financement des établissements muséaux reconnus, à savoir 47 %; les revenus autonomes comptent pour 31 %; et le financement privé est de l'ordre de 22 %. En Ontario, selon des sources consultées par le Groupe de travail, l'aide publique totale représente 63 % des revenus totaux des 185 musées communautaires. L'enquête de l'association canadienne *Business for the Arts* auprès de 86 musées d'art canadiens, en 2009, révèle une proportion similaire de l'aide publique, soit 66 % des revenus totaux de ces établissements.

Tant la politique culturelle du Québec que la politique muséale une décennie plus tard ont d'emblée affirmé que, outre les revenus autonomes, la responsabilité du financement des établissements muséaux est une responsabilité partagée entre les divers paliers de gouvernement, dont les instances régionales et les municipalités, le secteur privé et les entreprises et les collectivités. Cette section proposera des mesures particulières relatives au financement, par les divers paliers de gouvernement, des établissements soutenus au fonctionnement par le ministère, puis elle traitera de la situation particulière des musées nationaux et du Musée des beaux-arts de Montréal et enfin elle proposera quelques mesures complémentaires.

4.3.1 Un engagement réitéré de l'État au soutien financier des établissements muséaux

Le soutien du gouvernement du Québec prend la forme de subventions au fonctionnement des établissements, à des projets spéciaux, à des projets de partenariat inscrits dans des ententes et enfin au soutien aux immobilisations. Selon les données de l'Observatoire de la culture et des communications du Québec, le gouvernement du Québec est le principal partenaire public des établissements muséaux. Enfin, au sein du gouvernement du Québec, le soutien financier est le fait principalement du ministère de la Culture et des Communications.

Le ministère reconnaît 188 établissements muséaux et il en soutient 123 au fonctionnement, répartis sur l'ensemble du territoire du Québec, soit les deux tiers de ceux qui ont été reconnus. Le ministère soutient en outre trois musées nationaux et un musée associé régi par une loi, le Musée des beaux-arts de Montréal. Le soutien financier du ministère transite par deux programmes distincts, soit d'une part le programme *Aide au fonctionnement pour les institutions muséales reconnues* (PAFIM) dont bénéficient 123 établissements et, d'autre part, le programme *Soutien aux organismes et sociétés d'État* incluant le Musée des beaux-arts de Montréal, dont bénéficient 4 établissements. Le Groupe de travail aborde dans un premier temps les questions de financement concernant le groupe des établissements *reconnus*, à l'exclusion des musées nationaux et du Musée des beaux-arts de Montréal.

Depuis 2006-2007, le poids relatif du financement public a connu une baisse dans les revenus totaux des établissements muséaux, et les subventions au fonctionnement n'ont pas connu de hausse. Le gouvernement du Québec étant le plus important bailleur de fonds, on comprend dès lors la crainte que suscite chez les établissements muséaux un éventuel désengagement de l'État: c'est leur survie même qui est en jeu. Cette crainte est exacerbée par les difficultés financières auxquelles l'État québécois est confronté et les coupures de programmes exercées par le gouvernement fédéral. Pour le Groupe de travail, la première recommandation qui s'impose en matière de financement, à la lumière de la troisième priorité d'action stratégique proposée au ministre, est l'engagement réitéré par l'État du maintien de son soutien financier aux établissements qui conservent et diffusent le patrimoine collectif dans une perspective de consolidation structurelle de cet ensemble des établissements.

Recommandation 38

RÔLE DE SOUTIEN FINANCIER DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications:

Que, en considération de la mission culturelle essentielle et des services de conservation, de recherche, d'éducation et de diffusion que les établissements muséaux rendent à la société, le gouvernement du Québec réitère son engagement à demeurer un partenaire financier majeur de ces établissements et de l'ensemble muséal québécois.

Dans les recommandations de la présente partie de son rapport, le Groupe de travail proposera plusieurs recommandations invitant le gouvernement du Québec à accroître son soutien financier aux établissements muséaux. Dans ce contexte, le Groupe de travail s'est efforcé d'identifier, au mieux des informations dont il disposait et en fonction de l'ensemble de ses autres recommandations, des niveaux qu'il juge nécessaires de financement dans différents programmes et pour différentes fins.

4.3.2 Critères de financement

La recommandation qui précède ne doit pas être interprétée comme signifiant la reconduction automatique de toutes les pratiques actuelles de financement des établissements muséaux. En premier lieu, il importe d'établir le corpus d'établissements sur lequel porte l'intervention financière de l'État. Il faut rappeler que, si tout individu ou groupe de citoyens peut créer un musée, il ne revient pas nécessairement à l'ensemble de la population québécoise de contribuer à ce projet, si louable ou si intéressant soit-il. La totale liberté de création d'un établissement muséal ne comporte pas pour l'État l'obligation de le financer. Ainsi, il existe au Québec 437 établissements muséaux s'identifiant comme tels auprès de l'Observatoire de la culture et des communications du Québec. Cette croissance du nombre d'établissements, pour la grande majorité nés de la volonté privée, est un phénomène observable partout en Occident. Cela a amené les pouvoirs publics à établir des balises et des cadres pour un éventuel financement.

Parfois les initiatives privées sont de nature sectorielle ou ponctuelle et s'adressent à des communautés très restreintes ou ciblées; parfois elles reprennent des axes de collectionnement ou des thématiques exploitées ailleurs; parfois elles concurrencent d'autres établissements dans une même localité. Enfin, il arrive aussi que ces initiatives ne rencontrent pas les standards muséologiques et la qualité profession-

nelle que le public serait en droit de retrouver dans un musée. C'est à partir, entre autres, de telles préoccupations et dans le cadre de normes clairement établies que le ministère a procédé, en 2003-2004, à une vaste opération formelle de reconnaissance vue comme un label de qualité. Réalisée par un comité d'experts externes, l'évaluation nationale a conduit à la reconnaissance de 188 établissements sur les quelque 476 recensés que comptait le Québec en 1998. Depuis, parmi ces établissements reconnus, la majorité, soit 123, reçoivent des subventions pour leur fonctionnement. Par contre, le tiers de ces établissements reconnus à l'époque comme des maillons du *réseau* québécois des musées reconnus et répondant aux standards de qualité n'ont pas eu accès à des subventions de fonctionnement, faute de crédits. Il faut noter cependant qu'ils étaient admissibles au soutien public pour des projets spécifiques ou des immobilisations. La situation de ces établissements identifiés comme des *reconnus/non-soutenus* a fait couler beaucoup d'encre et constitue un irritant majeur pour le milieu muséal: le règlement de leur situation est vu par certains comme une condition incontournable à la consolidation du réseau. Cette problématique inspire des commentaires de divers ordres.

1) Le processus de reconnaissance en 2003-2004 s'est appuyé sur des pratiques d'évaluation éprouvées et des normes en usage tant aux États-Unis que dans plusieurs autres juridictions. Il a été mené de façon rigoureuse et conformément aux orientations de la politique muséale. Cependant, il a eu pour défaut d'être une opération qui n'a pas été reconduite depuis. Un tel processus, pour être valable, doit être effectué à intervalles réguliers, ce qui aurait permis à la *reconnaissance* d'être en phase avec les changements et l'évolution du milieu muséologique. Depuis une décennie, de nouveaux établissements ou des établissements qui n'avaient pas obtenu la cote qui les auraient menés à la reconnaissance n'ont pas pu faire valoir leur dossier pour l'acquisition du statut de reconnaissance. Cette faille du système a eu des effets pernicieux. Le résultat net aura été la perte de valeur du statut de *reconnaissance* ainsi qu'une perte de confiance et de crédibilité du système. En outre, dans cette foulée, on a pu observer que des musées non reconnus ont obtenu un soutien financier de la part de l'État, ce qui apparaît comme un non-sens compte tenu des limites auxquelles sont confrontés les fonds publics. Pour y remédier, le Groupe de travail a formulé plus haut des recommandations sur le processus d'agrément qui (1) doit avoir lieu de façon statutaire aux quatre ans, (2) doit accueillir dans l'intervalle de nouveaux établissements et (3) doit s'effectuer dans un cadre indépendant des autorités politiques. Pour le Groupe de travail, seul un système d'agrément effectué à intervalles réguliers, selon des standards reconnus, permet d'établir et de confirmer pour la population et les divers partenaires la qualité de l'établissement.

2) Bien que l'intention ait été de distinguer l'obtention du statut de la *reconnaissance* en tant que sceau de qualité de l'admissibilité au programme de soutien au fonctionnement, dans les faits, cette distinction ne s'est pas matérialisée. On comprend que le processus de reconnaissance de nouveaux établissements muséaux a été interrompu par un souci de ne pas accroître le nombre d'établissements reconnus qui auraient exercé des pressions budgétaires nouvelles dans un contexte de réduction des dépenses. Cette imbrication du processus de *reconnaissance* et de celui du financement est due au fait que les critères menant à la *reconnaissance* ont été de même nature que ceux menant à l'admissibilité pour un soutien au fonctionnement.

3) Actuellement, le groupe des *reconnus/non-soutenus au fonctionnement* compte 66 établissements, mais il n'est pas homogène. Ainsi, on y retrouve des lieux historiques, des centres d'exposition et des musées qui sont des propriétés municipales ou qui font partie d'institutions relevant de ministères québécois autres que celui de la Culture et des Communications ou, encore, qui sont soutenus dans le cadre d'ententes: donc, ils ne présentent pas tous les mêmes besoins de soutien financier qu'un OBNL sans

affiliation aucune. Cette situation traduit la multiplicité des situations de l'ensemble muséal et la nécessité que le ministère établisse clairement son champ de responsabilité. L'admissibilité au programme de soutien au fonctionnement ne peut avoir le caractère universel qu'on lui a supposé. La révision des critères du programme de soutien au fonctionnement devra donc s'appuyer sur les responsabilités respectives des divers intervenants, de même que sur la conformité avec les plans de consolidation muséologique régionaux.

4) Il faut d'autant plus apprécier que *reconnaissance* et financement ne sont pas intrinsèquement liés qu'il y a au Québec un certain nombre de musées à but non lucratif appartenant à des entreprises ou à des organismes publics ou privés sans but lucratif et qui pourraient vouloir disposer d'un label de qualité sans pour autant revendiquer un soutien financier de l'État. Cela indique combien il est important de distinguer l'octroi d'un sceau ou d'un label de qualité, de l'octroi d'un financement public.

Recommandation 39

CRITÈRES DE FINANCEMENT

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications :

Que soient clairement distingués les *critères de financement*, lesquels prennent en compte des facteurs financiers tels les coûts de fonctionnement d'un établissement établis selon les paramètres pertinents (type d'établissement, taille, collection, localisation géographique, etc.), des *critères d'agrément*, lesquels visent à apprécier le respect par un établissement muséal des normes internationales en matière de pratiques muséologiques correspondant à la vocation propre à chaque type d'établissement;

Que, lorsque cela est pertinent, la consolidation d'établissements muséaux agréés soit prise en compte parmi les orientations des programmes de financement.

4.3.3 Bonification des programmes existants

(1) Indexation du programme d'aide au fonctionnement

Les fonctions réalisées par les établissements muséaux ne peuvent généralement pas s'autofinancer. Seul un financement régulier de base permet d'assurer la stabilité requise pour la réalisation des plans d'action des établissements. Le programme *Aide au fonctionnement pour les institutions muséales reconnues* (PAFIM) a été institué à cette fin. Dans les faits, l'on constate que, dans les années qui ont suivi l'adoption de la politique muséale de 2000, l'aide au fonctionnement aux établissements muséaux s'est accrue, passant de 10,2 M\$ en 1999-2000 à 17,5 M\$ en 2007-2008, soit une hausse de 70 % au cours de cette période. Ces bonifications de même que la croissance de leurs revenus autonomes avaient permis à la majorité des établissements d'atteindre l'équilibre financier; comme le note le rapport d'évaluation du ministère, «*l'instabilité structurelle semble s'être estompée, démontrant une maturité de gestion exemplaire de la part des institutions muséales*» (p. 19). Cependant, cette période a été suivie par un gel de la subvention de fonctionnement depuis 2007-2008, ce qui a perturbé à nouveau l'équilibre financier des établissements. Ceux-ci ont donc dû faire face à l'augmentation des coûts d'énergie et d'entretien, des salaires, des frais liés aux activités muséologiques, de même qu'à la diminution proportionnelle du soutien de certains autres partenaires publics, tout cela sans pouvoir compter sur l'indexation ou l'ajustement de leur subvention au fonctionnement.

L'indice du coût de la vie cumulé pour cette période de gel de sept ans s'établit à 11,3 %; l'enveloppe de ce programme aurait dû être régulièrement ajustée, au moins à l'IPC, ce qui la porterait aujourd'hui à près de 20 M\$. Afin de rétablir la situation, le Groupe de travail juge nécessaire que le budget du programme soit majoré de 2,1 M\$ et que soit versée, dès l'exercice financier 2014-2015, une compensation aux établissements subventionnés au prorata de la subvention qu'ils reçoivent en vertu des règles du PAFIM. Afin d'éviter d'engendrer à nouveau l'instabilité dans la gestion de ces établissements, les subventions de fonctionnement doivent être, à l'avenir, indexées annuellement.

Recommandation 40

INDEXATION RÉTROACTIVE DU PAFIM

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications :

Que l'enveloppe du programme *Aide au fonctionnement pour les institutions muséales reconnues* (PAFIM) soit, dès 2014-2015, augmentée de manière récurrente de 2,1 M\$, somme supplémentaire dont disposerait déjà ce programme s'il avait été indexé à l'IPC depuis 2007-2008;

Que l'enveloppe du programme *Aide au fonctionnement pour les institutions muséales reconnues* (PAFIM) soit indexée à l'IPC pour les années subséquentes.

(2) Élargissement du programme d'aide au fonctionnement

Le programme de soutien au fonctionnement doit être élargi pour tenir compte de trois développements nécessaires.

La consolidation de l'ensemble muséal québécois requiert de pouvoir accueillir de nouveaux établissements. L'admissibilité au PAFIM est frappée d'un moratoire depuis plus d'une décennie. Des établissements reconnus, qui n'ont pas été accueillis au PAFIM au cours de la dernière décennie, pourraient y accéder, notamment des établissements muséaux indépendants de toute affiliation à une organisation publique ou parapublique et qui ont été particulièrement pénalisés par le moratoire du programme d'aide au fonctionnement.

En second lieu, la démarche structurée de planification et de consolidation des établissements muséaux qu'entreprendront les commissions d'étude régionales ou interrégionales créées à cette fin permettra d'établir les lignes directrices de consolidation sur le territoire à l'égard des choix de soutien au fonctionnement des établissements dans le cadre du programme d'aide au fonctionnement révisé. L'enveloppe de ce programme devra être bonifiée en conséquence à partir de 2015-2016. La prochaine ouverture du programme d'aide au fonctionnement révisé s'effectuera donc en considérant, d'une part, les indicateurs muséologiques et administratifs de l'évaluation de la performance et, d'autre part, les plans de consolidation régionaux. Comme résultante de cette double démarche, il est plausible que des établissements se qualifieront pour une première fois à une aide récurrente au fonctionnement, alors que certains seront soutenus sur la base d'une mission redéfinie ou actualisée.

Enfin, l'identification d'établissements ayant le mandat d'agir à titre de musées-ressources dans leurs régions respectives donnera lieu à des contrats pluriannuels de services pour que ces musées-ressources deviennent des centres d'expertise pour les établissements de leur région. Le programme d'aide au fonctionnement révisé devra établir un volet distinct de subventionnement pour ces contrats de services.

Recommandation 41

ÉLARGISSEMENT DU FINANCEMENT DE FONCTIONNEMENT

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications :

Qu'une somme récurrente de 8 M\$, sujette à indexation annuelle, soit ajoutée à l'enveloppe du programme *Aide au fonctionnement pour les institutions muséales reconnues* révisé, à partir de l'exercice 2015-2016, pour l'accueil d'établissements muséaux nouvellement agréés, pour mettre en œuvre les priorités émanant des plans de consolidation issus des commissions d'étude régionales, plans approuvés par le ministre, et pour soutenir les contrats de services des musées-ressources.

(3) Coûts supplémentaires d'opération liés aux immobilisations à des fins de construction ou d'agrandissement

Les projets immobiliers d'agrandissement ou de nouveaux espaces muséaux entraînent inévitablement des dépenses additionnelles. Or, depuis plusieurs années, le gouvernement émet comme condition d'acceptation des nouveaux projets que le promoteur assume les coûts supplémentaires de fonctionnement. Au cours de la dernière décennie, entre 2000 et 2009, 32 projets immobiliers muséaux dans 12 régions, totalisant 24 442 m² additionnels ont été réalisés. Les établissements muséaux n'ont cessé de soulever le paradoxe qu'entraîne cette situation : alors qu'ils s'engagent dans de tels projets pour mieux réaliser leur mission, ils font face à de nouvelles obligations financières difficiles à assumer.

Si certains établissements réussissent à se procurer de nouveaux revenus pour soutenir leur développement, pour la plupart des établissements, la règle exigeant de la part de l'organisme promoteur l'autofinancement des coûts supplémentaires d'opération et d'entretien est difficile à appliquer et a comme conséquence de fragiliser leur situation financière.

Recommandation 42

COÛTS SUPPLÉMENTAIRES D'OPÉRATION RÉSULTANT DE DÉVELOPPEMENTS IMMOBILIERS

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications :

Que soit maintenue l'obligation de produire, pour l'obtention d'une subvention gouvernementale d'immobilisations à des fins de construction ou d'agrandissement, un plan d'affaires identifiant les coûts supplémentaires de fonctionnement entraînés par ces immobilisations, les revenus requis pour les assumer et les sources de tels revenus ;

Que la contribution gouvernementale à des projets de construction ou d'agrandissement d'établissements soutenus au PAFIM soit assortie d'un engagement de subvention, pour les coûts supplémentaires d'opération et d'entretien, proportionnel à la contribution gouvernementale, uniquement dans les cas où ce projet fait partie des priorités identifiées dans le plan de consolidation issu de la commission d'étude régionale et approuvé par le ministre ;

Que les municipalités ou autres partenaires régionaux ou partenaires privés qui contribuent aux projets immobiliers tiennent compte des frais supplémentaires d'opération et d'entretien dans la répartition de leurs contributions respectives.

(4) Expositions permanentes et itinérantes

Le modèle de financement caractérisant le système d'aide aux établissements muséaux repose sur une subvention de base au fonctionnement à laquelle se greffent divers programmes de soutien pour des projets ponctuels. Si certains préfèrent une seule subvention globale intégrant toutes leurs activités, la majorité des établissements privilégient l'approche combinant soutien au fonctionnement et soutien aux projets ponctuels. Cette approche apparaît adaptée au modèle d'organisation de ces établissements qui, au-delà de leurs opérations régulières de conservation, et de recherche et de diffusion, ont des besoins ponctuels pour la réalisation d'expositions temporaires dont l'envergure peut varier considérablement d'une année à l'autre, comme c'est le cas pour le renouvellement des expositions permanentes dont les coûts sont très élevés et pour divers projets ponctuels ou initiatives réalisés en partenariat. Enfin, cette approche est conséquente avec un système dans lequel ce ne sont pas tous les établissements agréés qui reçoivent de l'aide au fonctionnement, mais ils devraient pouvoir continuer à avoir accès à des programmes d'aide spécifiques ponctuels. Le programme *Accueil de projets* a vu ses crédits varier d'une année à l'autre. Cette enveloppe, qui était d'un demi million en 2006-2007 n'a, par la suite, jamais rejoint ce sommet. En 2012-2013, elle était de 55 844 \$. Le Groupe de travail considère qu'une enveloppe de base devrait être maintenue pour répondre à des projets ponctuels. Cependant, l'ancien programme *Accueil de projets* a été avantageusement compensé par un programme très structurant qui vise le soutien au renouvellement des expositions permanentes.

L'exposition permanente est au cœur de la mission de diffusion de la collection d'un musée. Entre 2006-2007 et 2011-2012, le programme *Aide aux projets pour le soutien des expositions permanentes* (volet 4 du *Fonds du patrimoine culturel québécois*) a permis le renouvellement de 147 expositions permanentes en six ans, dans toutes les régions du Québec. La contribution ministérielle annoncée, établie à la demande du Groupe de travail en utilisant les meilleures sources disponibles, est de 41 M\$. Ce programme a contribué au maintien de hauts standards de qualité et de contenu dans les établissements muséaux du Québec. Pour les établissements participant au programme selon l'évaluation conduite par le ministère en 2013, on a observé une hausse de la fréquentation de 14,3 %. Certains projets ont permis une appropriation identitaire de l'histoire d'une communauté, d'autres le rapprochement des communautés locales et scolaires et, dans plusieurs cas, ils ont permis de meilleurs liens avec le tourisme culturel. La fin de ce programme en 2012-2013 est mal comprise par le milieu muséal, qui a vu s'interrompre la seule nouvelle source de financement dans le système depuis 2007. Cette fin de programme est d'autant plus difficile à accepter que les expositions permanentes, conformément aux pratiques muséologiques reconnues, doivent être renouvelées selon un cycle variant entre cinq et sept années et que réaliser des projets d'une telle ampleur sans un soutien supplémentaire au delà des subventions de fonctionnement est quasi impossible. Par ailleurs, il faut que ce programme autorise le soutien à l'incorporation des technologies de l'information et des communications aux expositions permanentes ou encore l'actualisation de celles-ci.

Le programme *Aide aux projets pour le soutien des expositions permanentes* a largement démontré sa pertinence culturelle et l'évaluation montre qu'il répond à un besoin prioritaire de la muséologie québécoise. Par ailleurs, on observe une diminution du nombre d'expositions temporaires itinérantes depuis que le gouvernement fédéral a réduit considérablement son soutien en la matière et depuis que les musées nationaux ont diminué leur offre d'expositions itinérantes en raison de contraintes budgétaires. Le programme *Aide aux projets pour le soutien des expositions permanentes* devra, dans une nouvelle version, accueillir des expositions temporaires itinérantes qui font appel à des mises en commun et à des partenariats entre établissements muséaux.

Recommandation 43

EXPOSITIONS PERMANENTES ET ITINÉRANTES

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications :

Que soit reconduit le programme *Aide aux projets pour le soutien des expositions permanentes* – volet 4 du *Fonds du patrimoine culturel québécois*, réservé aux établissements muséaux présentement reconnus et, ultérieurement, à ceux qui auront reçu l'agrément et permettant des ajouts aux expositions permanentes dans le domaine des technologies de l'information et des communications ;

Que ce programme soit élargi afin d'accueillir des projets soutenant la production ou la coproduction, la location et la circulation d'expositions itinérantes au Québec ;

Que, considérant que, pour la période de six années budgétaires allant de 2006-2007 à 2011-2012, une somme réelle de 41 M\$ (crédits directs et service de la dette) a été attribuée au volet 4 – Renouvellement des expositions permanentes des institutions muséales, une nouvelle enveloppe de 34 M\$ pour cinq ans à raison de 6,8 M\$ par année soit attribuée pour ce volet 4 – Renouvellement des expositions permanentes des institutions muséales, lequel accueillerait désormais des projets d'expositions temporaires itinérantes.

4.3.4 Révision du programme d'aide au fonctionnement

Lors des consultations, plusieurs ont mentionné au Groupe de travail que le programme *Aide au fonctionnement pour les institutions muséales reconnues* (PAFIM), tel qu'il existe présentement, devrait faire l'objet d'une révision majeure. Dans les faits, plusieurs observations ont trait à l'application du programme plutôt qu'à sa structure et sont des conséquences du sous-financement historique de ce programme. À ce chapitre, notons que la formule de financement n'a pu, faute de crédits nouveaux, s'appliquer de la même manière pour tous ; que les lieux d'interprétation sont subventionnés sur une base historique ; que des nouveaux besoins découlant de changement de mission, d'agrandissement ou de déménagement des établissements muséaux, n'ont pu être considérés ; que les paramètres de financement (de 60 % à 80 % pour la mission et de 20 % à 40 % pour le plan d'action) ne sont pas systématiquement appliqués pour l'attribution des subventions.

L'évaluation de ce programme, menée par le ministère en 2010, a mis à contribution un très grand nombre d'intervenants et d'établissements muséaux. Elle sera un outil précieux pour la révision du programme. Le PAFIM devra être revu, notamment au chapitre de la méthodologie de l'évaluation, pour assurer l'équité entre les catégories, la taille et le type de financement des établissements. Il importe aussi de revoir le programme au regard de la *Loi sur le développement durable*.

Lors des consultations menées par le Groupe de travail, la nécessité de faire des choix et de consolider la structure même du réseau a été évoquée presque aussi souvent que celle de la nécessité de crédits nouveaux. Le premier critère ou l'exigence préalable pour l'admissibilité à l'aide financière au fonctionnement est, dans le système actuel, le statut d'*institution muséale reconnue* et sera, dans le contexte du programme révisé, le statut d'*établissement muséal agréé*. Cependant, cette exigence préalable ne saurait suffire pour identifier les établissements qui seront soutenus au fonctionnement ; les orientations muséologiques et les enjeux prioritaires qui se dégageront des plans préparés par les commissions d'étude régionales seront les assises du processus de sélection. Ainsi, il sera nécessaire

que le programme révisé arrime les objectifs du financement des établissements et la planification muséologique et régionale.

Les critères d'admissibilité au programme de soutien au fonctionnement devront aussi refléter les responsabilités respectives des divers partenaires, notamment celles des municipalités de même que celles des ministères sectoriels dans leurs champs d'intervention respectifs.

Des critères d'admissibilité au programme et des barèmes de contribution variables et différenciés selon le type d'établissement et le rayonnement de chacun devront être établis. La formule de financement devra aussi encourager une plus grande participation municipale, tenir compte de l'indice de richesse foncière des municipalités et mieux reconnaître la participation municipale en comptabilisant la valeur des services qu'une municipalité accorde à un établissement muséal.

Enfin, le programme révisé devra tenir compte que la majorité des bâtiments gérés par les établissements muséaux reconnus sont protégés par un statut juridique ou situés dans un site classé (62 %) et qu'ils doivent, de ce fait, assumer des charges d'entretien (énergie, assurances, sécurité) plus lourdes que dans des bâtiments contemporains.

Recommandation 44

RÉVISION DU PAFIM

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications: que le programme *Aide au fonctionnement pour les institutions muséales reconnues* (PAFIM) fasse l'objet d'une révision, laquelle devrait être achevée le 31 mars 2015;

que cette révision s'effectue selon les composantes suivantes :

1. Que le ministre définisse les orientations muséologiques nationales et cible les enjeux prioritaires en tenant compte des plans préparés par les commissions d'étude régionale;
2. Que la formule de financement assure l'équité entre les catégories, la taille et le type des établissements;
3. Que soit revue la pondération des critères relatifs à la muséologie, à la gestion et à la diffusion;
4. Que la formule de financement établisse des barèmes de financement variables selon le rayonnement local, régional ou national de l'établissement;
5. Que la formule de financement prévoie une contribution pour des services communs auxquels des établissements muséaux pourraient vouloir participer;
6. Que la formule de financement du programme encourage l'engagement de base des municipalités, fixe des objectifs en lien avec la richesse foncière des municipalités et reconnaisse leur contribution en taxes, en biens et en services;
7. Que les critères des programmes de soutien financier du gouvernement du Québec soient harmonisés et pondérés en fonction des champs de responsabilités respectifs des divers ministères et organismes ainsi que des autres paliers gouvernementaux;
8. Que le ministère établisse des paramètres relatifs aux charges d'entretien des bâtiments patrimoniaux applicables aux établissements et que la formule de financement du programme en tienne compte;

9. Qu'à partir de 2015-2016 le financement garanti sur une période pluriannuelle soit accordé au plus grand nombre possible d'établissements;
10. Que la période de soutien pluriannuel puisse atteindre quatre années;
11. Que la formule de financement du programme prévoie un mécanisme de sortie du programme dans le cas d'établissements ayant perdu leur agrément ou ne répondant plus aux critères d'admissibilité au programme;

Que, dans le processus de révision du PAFIM, le ministre consulte, au moment opportun, les milieux muséaux et la Société des musées québécois;

Que la révision du PAFIM, le cas échéant, soit prise en charge par le CEMQ dès l'entrée en fonction de ce dernier.

La mise au point d'un programme d'aide au fonctionnement pour les établissements muséaux révisé requiert une opération nouvelle et complète d'évaluation nationale des établissements par des experts. Cette évaluation nationale permettra de déterminer les établissements récipiendaires d'une aide au fonctionnement, et les subventions seront ainsi accordées selon la nouvelle formule de financement dans une approche de budget à base zéro. En conséquence, le Groupe de travail formule la recommandation suivante.

Recommandation 45

MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME RÉVISÉ D'AIDE AU FONCTIONNEMENT

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications:

Que soit tenue au cours de l'exercice 2015-2016 une évaluation nationale des établissements muséaux par des experts et que les subventions au fonctionnement soient établies selon la nouvelle formule de financement du programme révisé dans une approche de budget à base zéro;

Que, pour cette évaluation nationale des établissements muséaux, les experts prennent pour assises les orientations muséologiques nationales définies par le ministre et les enjeux prioritaires qu'il a retenus des plans préparés par les commissions d'étude régionales.

4.3.5 Fonds transitoires

(1) Fonds transitoire de consolidation des établissements muséaux régionaux

Le Groupe de travail propose que le cadre de l'intervention gouvernementale en muséologie soit en partie élaboré à partir de priorités proposées par chacune des régions. La mise en place de commissions d'étude régionales permettra que les milieux régionaux et les milieux muséologiques soient parties prenantes dans l'élaboration des priorités d'action et des axes de restructuration de l'offre muséale dans les régions. De cette démarche découleront des initiatives de consolidation tels le partage à long terme de services, le renouvellement ou le recentrage de missions ou encore la fusion d'établissements, démarches qui devraient être soutenues à titre de projets spécifiques réalisables à court et moyen terme. Des crédits devront être prévus tant pour ces initiatives organisationnelles que pour les démarches de planification régionales.

Recommandation 46

FONDS TRANSITOIRE DE CONSOLIDATION DES ÉTABLISSEMENTS MUSÉAUX

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications:

Que soit constitué un fonds transitoire de consolidation des établissements muséaux doté d'une enveloppe budgétaire de 6 M\$ pour trois ans, soit de 2014-2015 à 2016-2017;

Que ce fonds permette notamment:

- ▶ De tenir dans toutes les régions des commissions d'études sur une base régionale ou inter-régionale;
- ▶ De soutenir par des mesures incitatives la fusion d'établissements;
- ▶ De favoriser des ententes à long terme de mise en commun des services administratifs et muséologiques.

(2) Fonds transitoire pour les chantiers muséologiques

Le Groupe de travail propose la création de cinq chantiers qui mèneront une réflexion de planification, en 2014-2015 et 2015-2016, sur la muséologie en matière de patrimoine des établissements muséaux des Premières Nations; la muséologie en matière de patrimoine des communautés religieuses et des Églises; la muséologie scientifique et technologique; la muséologie archéologique; et, enfin, sur les technologies de l'information et des communications et la numérisation des collections.

Recommandation 47

FINANCEMENT DES CHANTIERS MUSÉOLOGIQUES

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications:

Que soit constitué un fonds transitoire pour les chantiers muséologiques de 750 000 \$ qui permettra de tenir cinq chantiers de réflexion et de planification sur la muséologie québécoise en 2014-2015 et 2015-2016.

4.3.6 Des responsabilités de financement partagées

Le développement impressionnant qu'a connu le monde muséal au cours des dernières décennies traduit la prise de conscience des collectivités quant à la nécessité de conserver et de mettre en valeur le patrimoine. Cela traduit cette conscience aiguë que les musées, les centres d'expositions ou les lieux d'interprétation font partie de la vie des collectivités, tout comme les parcs et les établissements sportifs et de loisirs ou les bibliothèques. Dans ces domaines, les champs de responsabilités ont évolué et se sont redéfinis. C'est ainsi que la population a accès dans un même territoire à des parcs qui peuvent être des parcs soit municipaux, régionaux, nationaux ou fédéraux. Il en va de même pour les musées, et il importe à cette étape-ci de faire un pas dans la clarification des responsabilités respectives des paliers de gouvernement.

(1) Contribution des ministères et des sociétés d'État concernés

Les champs disciplinaires, dans lesquels les établissements muséaux œuvrent, dépassent largement les champs d'action du ministère de la Culture et des Communications. Les établissements muséaux se regroupent en quatre catégories, à savoir : 1) histoire, archéologie et ethnologie, 2) arts, 3) sciences et technologie et 4) sciences naturelles et environnement. Si les orientations gouvernementales en matière muséale sont de la responsabilité du ministère de la Culture et des Communications, le soutien public et le développement des établissements muséaux sont une responsabilité de conservation et de développement durable relevant de multiples interlocuteurs publics. Ainsi, à titre d'exemple, des établissements correspondant à la définition de musée selon l'ICOM font partie du réseau de Parcs Québec et sont financés par la Sépaq, qu'il s'agisse de l' Aquarium de Québec ou encore du Parc national de Miguasha en Gaspésie, d'ailleurs inscrit sur la Liste du patrimoine mondial de l'UNESCO. Il en va de même pour les centres d'interprétation en hydro-électricité gérés et soutenus par Hydro-Québec ou, encore, pour les galeries d'art universitaires, que ce soit la galerie de l'UQAM, la Leonard and Bina Ellen Art Gallery de l'Université Concordia ou celle de l'Université de Montréal, qui sont à la fois des établissements *reconnus* mais sous la responsabilité financière de leurs institutions universitaires respectives. Il est important que la responsabilité des ministères, du réseau universitaire et des sociétés d'État à l'égard de ces établissements muséaux demeure et soit confirmée. Dans le contexte de l'application de la *Loi sur le développement durable* et de la *Stratégie gouvernementale 2008-2013*, qui donnent comme objectif aux ministères et aux organismes de « *renforcer la conservation et la mise en valeur du patrimoine scientifique* », le soutien à des établissements muséaux ayant une mission dans les domaines de la science, de la technologie, des sciences naturelles et de l'environnement s'inscrit encore davantage dans la mission sectorielle de ces instances publiques.

On dénombre 24 établissements *reconnus*, soit 12 % de l'ensemble des établissements muséaux reconnus, dont le mandat est d'ordre scientifique et 32 dont le mandat est partiellement d'ordre scientifique. Des 24 premiers établissements, 5 sont soutenus au fonctionnement par le ministère. Que le ministère ait accueilli au programme de fonctionnement (PAFIM) des établissements dont la vocation relevait pourtant de la mission d'un autre ministère peut s'expliquer par des raisons historiques ou, encore, parce que le ministère sectoriel concerné n'avait pas de programme de soutien financier pour accueillir ces établissements muséaux. Depuis l'adoption par le gouvernement de la *Loi sur le développement durable*, cette situation n'a plus sa raison d'être. Elle ne fait aujourd'hui que créer confusion et attentes toujours insatisfaites pour les établissements qui ne survivent que grâce à des subventions ponctuelles. Les établissements du milieu scientifique entendus lors des audiences ont été éloquents ; en tant que muséologues, ils tiennent à ce que leur établissement soit évalué à partir des standards muséologiques et, à la fois, ils se sentent étrangers au secteur culturel et souhaitent être rattachés à un environnement de leur propre discipline. Cet *entre-deux* est particulièrement dommageable pour un développement dynamique de la culture scientifique. Le mandat du chantier sur la muséologie scientifique et technologique permettra de développer une réflexion et des pistes de solution à long terme.

Certains établissements muséaux reconnus sont soutenus dans le cadre d'ententes spécifiques ou d'ententes régionales telle l'*Entente sur les équipements métropolitains de la Communauté métropolitaine de Montréal*. La plupart des ministères concernés par les diverses thématiques muséales en sciences et technologies et en sciences naturelles et environnementales n'ont pas de programmes permettant de soutenir les établissements muséaux pour leur fonctionnement et leurs activités de vulgarisation scientifique. Le modèle d'ententes confiant la gestion des établissements muséaux au ministère serait approprié.

Le Groupe de travail juge à propos que les contributions financières des autres ministères et des sociétés d'État puissent être administrées par le ministère de la Culture et des Communications, puis par le CEMQ, lorsqu'il aura été créé, qui pourra développer des ententes de partenariat avec ces autres ministères et ces sociétés d'État.

Recommandation 48

CONTRIBUTION DES MINISTÈRES ET DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications :

Que le gouvernement du Québec confirme la responsabilité des ministères sectoriels à l'égard notamment du financement de fonctionnement des établissements muséaux ayant des missions à caractère scientifique, technique, environnemental ou en sciences naturelles (à savoir le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie, le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, le ministère des Ressources naturelles, la SÉPAQ, etc.);

Que, en conséquence du principe de responsabilité des ministères sectoriels, le gouvernement établisse les dispositions suivantes :

- 1) Que le soutien financier du gouvernement du Québec accordé à ces établissements passe par le biais d'ententes interministérielles administrées par le ministère, puis par le CEMQ lorsqu'il aura été créé;
- 2) Que le ministre de la Culture et des Communications coordonne un comité interministériel chargé du suivi des mesures de soutien aux établissements dédiés à la culture scientifique, qu'il s'agisse de programmes particuliers ou d'ententes, et qu'un bilan annuel soit produit;
- 3) Que le ministre de la Culture et des Communications élabore des ententes interministérielles au regard notamment des services d'expertise muséologique et de restauration; que soit confiée au CEMQ, le cas échéant, la gestion de ces ententes;
- 4) Que le soutien accordé aux institutions scientifiques de la région métropolitaine de Montréal soit bonifié dans le cadre du renouvellement de l'Entente sur un nouveau partenariat fiscal et financier entre le gouvernement du Québec et les municipalités et que soit envisagé son élargissement à d'autres établissements muséaux à caractère métropolitain.

(2) Les municipalités et les instances régionales

Les municipalités exercent un rôle de plus en plus important en matière de conservation du patrimoine et de sa diffusion et reconnaissent l'importance de la culture dans la création de milieux de vie enrichissants et dynamiques pour leurs citoyens. Elles sont un acteur central dans la préservation et la diffusion du patrimoine et le développement des établissements muséaux situés dans leur localité. Elles sont aussi conscientes que les établissements muséaux sont des lieux d'accueil et d'intégration de groupes de la population et qu'ils sont porteurs de l'histoire de la collectivité et de son identité. Enfin, elles comptent de plus en plus sur les établissements muséaux en tant qu'attraits touristiques majeurs pour attirer des visiteurs dans leur région ou leur localité.

De nombreuses municipalités jouxtent à leur bibliothèque ou leur salle de spectacle un centre d'exposition, d'autres gèrent un musée ou un lieu historique, d'autres sont propriétaires de biens

patrimoniaux. De fait, plusieurs établissements municipaux ont été reconnus par le ministère et sont ainsi admissibles à des programmes de soutien ponctuels, qu'il s'agisse de projets de renouvellement d'expositions ou de projets d'immobilisations. Le soutien du gouvernement du Québec transite parfois par le biais du PAFIM, parfois dans le cadre des ententes de développement culturel. Lorsque ces établissements sont une propriété municipale, qu'ils soient ou non gérés directement par la ville, le soutien du gouvernement du Québec devrait se traduire dans le cadre d'ententes avec les municipalités et être complémentaire.

Les établissements muséaux de type communautaire sont davantage vulnérables. Plusieurs sont soutenus par leur municipalité au moyen de services administratifs, d'aménagement et d'entretien. Il convient de reconnaître et de soutenir ces pratiques.

Un large consensus s'est développé autour la troisième orientation de la politique muséale, intitulée *Une institution muséale dans la communauté*, qui favorisait l'insertion de l'action muséale dans les ententes de développement culturel avec les municipalités. L'examen de ces ententes montre que les projets relatifs aux établissements muséaux y sont marginaux. Cette situation s'explique probablement en partie par la nature des ententes qui soutiennent non pas le fonctionnement régulier, mais les projets ponctuels. Le Groupe de travail juge que le Québec doit développer une nouvelle génération d'ententes qui reflétera l'engagement des municipalités et assurera un soutien aux établissements. Ce soutien devrait varier selon qu'il s'agit d'un établissement municipal ou d'un OBNL. Dans tous les cas cependant, le soutien provenant du gouvernement du Québec se limitera aux établissements reconnus ou agréés.

La contribution des municipalités québécoises correspond en 2011-2012 à 10 % des revenus totaux des établissements muséaux soutenus par le ministère. La participation municipale est fort différente en Ontario, où les municipalités sont les partenaires publics de loin les plus importants, alors que leur contribution représente 51 % des revenus totaux des 185 musées communautaires. En matière de patrimoine, alors que, dans l'ensemble du Canada, la contribution des municipalités canadiennes est équivalente à celle des provinces, la contribution des municipalités au Québec n'atteint pas la moitié de celle du gouvernement.

La participation plus faible des municipalités au financement des musées au Québec est bien connue du monde muséal, qui en avait déjà fait le triste constat en 1991, dans le *Rapport du groupe-conseil sur la politique culturelle du Québec – Une politique de la culture et les arts*. À présent, plusieurs souhaitent un virage à cet égard; certains intervenants, lors des consultations du Groupe de travail, ont exprimé l'opinion que tout soutien gouvernemental devrait être précédé d'un engagement local.

Dans les municipalités de très petite taille et présentant un faible indice de richesse foncière, le soutien municipal, autrement qu'en services, à un établissement muséal peut s'avérer difficile. Il arrive aussi qu'un établissement ait un rayonnement dépassant les frontières de sa municipalité et soit un équipement régional. Il serait opportun de revoir les ententes régionales qui, à ce jour, sont peu utilisées et dont la contribution correspond à moins de 1 % du financement total des établissements muséaux soutenus au fonctionnement par le ministère. Ces ententes de nouvelle génération devraient aussi tenir compte des services techniques et d'aménagement offerts par les municipalités et offrir aux établissements muséaux un financement récurrent. Il importe donc de miser, pour l'avenir, sur un partenariat structurant avec les municipalités et les instances régionales.

Recommandation 49

CONTRIBUTION DES MUNICIPALITÉS ET DES INSTANCES RÉGIONALES

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications :

Que soit progressivement mis en place un nouveau partenariat structurant avec les municipalités et les instances régionales en matière de soutien aux établissements muséaux ;

Que ce nouveau partenariat comporte notamment les éléments suivants :

- 1) Que soit développé un nouveau cadre d'ententes de partenariat permettant la conclusion d'ententes portant sur un soutien partagé au fonctionnement et non plus seulement aux projets ;
- 2) Que le CEMQ privilégie l'entente de partenariat comme moyen pour encadrer l'octroi de soutien aux établissements muséaux de proximité et à rayonnement local ;
- 3) Que les municipalités propriétaires d'établissements muséaux municipaux et que les OBNL gérant des bâtiments muséaux municipaux soient admissibles aux programmes de soutien financier pour des projets muséaux spécifiques ou d'immobilisations uniquement dans le cadre d'ententes de partenariat ;
- 4) Que, dans le cadre d'ententes avec les municipalités et les MRC concernant les établissements muséaux agréés, soit considéré l'indice de richesse foncière des municipalités.

(3) Étude sur les contributions des administrations locales et régionales aux établissements muséaux

Les formes de soutien apportées par les administrations locales et régionales aux établissements muséaux sis sur leur territoire sont nombreuses et variées. Outre le soutien financier direct et l'exemption de la taxe municipale, elles peuvent prendre, entre autres, la forme de services d'entretien et d'aménagement, de prêt de personnel ou d'espaces ou de soutien professionnel en communications. Pour les établissements muséaux, surtout ceux qui sont saisonniers ou de petite taille, ce soutien est souvent inestimable. Un inventaire de ces pratiques permettrait d'avoir un meilleur portrait de la réalité et de faire connaître les actions innovatrices et exemplaires de certaines municipalités.

Recommandation 50

ÉTUDE SUR LES CONTRIBUTIONS DES MUNICIPALITÉS

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications :

Que soit réalisée, avec la collaboration du ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du Territoire et des organismes associatifs, dont la Société des musées québécois, une étude des formes diverses de soutien apportées aux établissements muséaux par des administrations locales et régionales ;

Que cette étude soit rendue publique afin de faire connaître les meilleures pratiques ;

Que cette étude soit complétée pour le 30 juin 2014 ;

Que cette étude soit tenue à jour par le Conseil des établissements muséaux québécois.

4.3.7 Les musées nationaux et le Musée des beaux-arts de Montréal

Le soutien financier accordé aux trois musées nationaux et au Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM) par le ministère de la Culture et des Communications atteint, pour leur fonctionnement, près de 54 M\$. Bien qu'étant un établissement privé, le MBAM, puisqu'il est régi par une loi, voit son financement attribué dans le cadre du programme de soutien aux organismes et sociétés d'État relevant du ministère de la Culture et des Communications. Le financement public accordé à ces quatre établissements provient presque entièrement du gouvernement du Québec, la part du gouvernement du Canada et des municipalités ne représentant que 2,1 % de leurs revenus totaux.

Ces établissements sont, par ailleurs, très conscients de la nécessité d'accroître leurs revenus autonomes qui, en moyenne, atteignent 27 % de leurs revenus totaux entre 2008 et 2010, selon les données du Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2010-2011 – Gestion des musées. Il s'agit, certes, d'une moyenne des quatre musées puisque le MBAM, de par son statut privé et sa longue tradition de mécénat, affiche des revenus autonomes moyens représentant 40 % de ses revenus totaux.

Une modification apportée au programme *Mécénat Placements Culture* en octobre 2013 rend désormais les musées nationaux admissibles à une subvention de contrepartie pour leur campagne de financement privé. Cette mesure soutiendra la recherche de financement privé qui est particulièrement ardue pour des établissements ayant un statut national.

Pour les revenus de nature plus commerciale, ces musées se sont engagés dans des plans visant à poursuivre l'accroissement de ces revenus et se sont dotés d'équipes de financement et de développement ou de fondations. Le Groupe de travail, même s'il est convaincu que les musées doivent maintenir le cap et poursuivre leurs efforts d'autofinancement, juge qu'ils doivent faire l'objet d'une consolidation de leur financement par l'État québécois.

(1) Indexation de l'aide au fonctionnement des musées nationaux et du Musée des beaux-arts de Montréal

Les trois musées nationaux ainsi que le Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM) n'ont pas connu d'indexation de leur subvention depuis 2007-2008. En outre, leurs subventions de fonctionnement ont fait l'objet de compressions totalisant 2,2 M\$ au cours des quatre exercices financiers entre 2009-2010 et 2012-2013. Or, à l'instar des autres établissements muséaux, ils doivent assumer des dépenses qui continuent de croître tels les salaires ainsi que les frais d'entretien et d'énergie. Les coûts d'opération supplémentaires découlant des nouveaux espaces, d'agrandissements ou de l'entretien d'édifices patrimoniaux classés, n'ont pu être considérés lors de l'attribution des subventions de fonctionnement. En outre, dans le cas particulier des musées nationaux, le gel s'est aussi appliqué sur la partie de la subvention (15 %) qui est dédiée aux taxes municipales et scolaires qui, de leur côté, ont continué à augmenter. Les conséquences sont doubles : d'une part, ces musées éprouvent des difficultés croissantes à remplir leurs mandats nationaux, notamment ceux liés à la diffusion et aux collections, et, d'autre part, ils ont dû restreindre le soutien qu'ils accordaient aux établissements muséaux du territoire et réduire de nombreuses activités, dont les expositions itinérantes. Enfin, la pratique d'accorder le financement à partir d'un engagement triennal a été interrompue au cours des dernières années. Dans un tel contexte, il devient ardu pour ces établissements de planifier adéquatement leurs activités, dont plusieurs requièrent des investissements sur plus d'une année financière.

Recommandation 51

INDEXATION DE L'AIDE AU FONCTIONNEMENT DES MUSÉES NATIONAUX ET DU MUSÉE DES BEAUX-ARTS DE MONTRÉAL

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications :

Que soient augmentées de 6,2 M\$, dès 2014-2015, les subventions de fonctionnement des musées nationaux et du Musée des beaux-arts de Montréal, somme supplémentaire dont disposerait aujourd'hui l'enveloppe dédiée à leur fonctionnement si elle avait été indexée à l'IPC depuis 2007-2008;

Que l'enveloppe du programme des musées nationaux et du MBAM soit indexée à l'IPC pour les années subséquentes;

Que les subventions au fonctionnement soient de nouveau engagées sur une base triennale.

(2) Financement des musées nationaux

Les propositions élaborées par le Groupe de travail dans la section sur les enjeux muséologiques entraînent des modifications aux fonctions des musées nationaux ou une relance de certaines fonctions traditionnelles qui avaient dû être partiellement délestées. Ces changements engendrent des répercussions financières. Les musées nationaux devront accroître le nombre d'expositions itinérantes rendues accessibles aux établissements muséaux en région, et ils devront remettre sur pied leurs programmes de soutien professionnel aux établissements. Les missions de conservation, d'acquisition et de recherche doivent être davantage soutenues.

Le Musée de la civilisation, en se voyant confier le parc immobilier de la place Royale, actuellement géré par la SODEC, accroîtra son rayonnement et sera en mesure de donner un ancrage artistique et culturel déterminant à la place Royale et repositionner le Vieux-Québec comme cœur culturel de la capitale. Les subventions accordées à la SODEC destinées à la gestion de ce parc immobilier et le personnel qui y est rattaché devront être transférés dans leur intégralité au Musée de la civilisation; en dépit de cela, la subvention de base de ce dernier devra néanmoins être ajustée à la hausse de manière récurrente de l'ordre de 2 M\$ pour réaliser adéquatement l'ensemble de sa mission et tenir compte de ses mandats liés aux collections et aux expositions itinérantes.

Le Musée national des beaux-arts du Québec, qui se verra confier la consolidation des collections nationales en art québécois, vivra un élargissement de ses fonctions de conservation. Bien que les effectifs et les budgets du Musée d'art contemporain de Montréal relatifs à cette fonction lui seront transférés, il n'en demeure pas moins que le Musée national des beaux-arts du Québec doit voir la base de son financement consolidée d'une somme récurrente de l'ordre de 1,3 M\$ pour pouvoir réaliser pleinement sa mission, développer une politique d'achat d'œuvres d'art et accroître le nombre de ses expositions itinérantes.

Enfin, le Musée d'art contemporain de Montréal doit pouvoir réaliser son mandat de chef de file national en matière de diffusion de l'art actuel. Les artistes d'ici ont besoin d'un lieu de prestige comme ce musée pour que leurs œuvres soient documentées, diffusées et reconnues. L'art actuel a aussi un urgent besoin de sortir des circuits fermés où il est trop souvent cantonné. Le Musée d'art

contemporain de Montréal pourra redéfinir ses espaces pour accueillir davantage les productions actuelles. Il pourra réaliser des activités d'animation, de médiation et de diffusion *extra muros* avec les centres d'artistes, les musées régionaux et les centres d'exposition en art contemporain ou tout autre lieu jugé adéquat sur l'ensemble du territoire québécois. Enfin, ce musée pourra se recentrer sur sa deuxième fonction, qui est d'assurer une présence de l'art contemporain international, comme cela est prévu dans sa loi constitutive. Aussi, un ajustement récurrent de son budget de l'ordre de 700 000 \$ apparaît nécessaire.

Recommandation 52

FINANCEMENT DES MUSÉES NATIONAUX

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications :

Que, en considération du rôle unique que jouent le Musée de la civilisation, le Musée national des beaux-arts du Québec et le Musée d'art contemporain de Montréal en tant que chefs de file de l'ensemble muséal québécois, de leur rayonnement national et international et de leur mission unique de conservation et de diffusion, une somme récurrente supplémentaire de 4 M\$ soit ajoutée en 2014-2015 au soutien au fonctionnement de ces trois musées nationaux; que cette somme supplémentaire soit, par la suite, annuellement indexée.

(3) Financement du Musée des beaux-arts de Montréal

L'examen comparé des budgets des musées nationaux et du MBAM pour les exercices 2008, 2009 et 2010, à partir des compilations du Vérificateur général du Québec, révèle que les sommes investies pour l'éducation et l'action culturelle par les deux musées nationaux situés dans la capitale nationale sont trois fois plus élevées que celles investies par les deux musées de ce groupe installés dans la métropole (5,5 M\$ vs 1,5 M\$) alors que cette dernière est nettement plus peuplée. Plus particulièrement, le MBAM n'a consacré en moyenne que 3,2 % de son budget à cette fin. Conscient de ce sous-investissement, le Musée des beaux-arts de Montréal a fait de ce mandat public d'éducation à l'art un chantier d'avenir, et le Musée affirme clairement son intention de renforcer son action éducative. Avec l'ouverture, en 2012, des studios Michel de la Chenelière, les programmes éducatifs ont connu une croissance impressionnante: familles, élèves et professeurs sont au rendez-vous. Le MBAM prévoit tripler ses espaces éducatifs qui atteindront 3 000 m² en 2017.

En outre, le MBAM est situé dans la région du Québec qui est la porte d'entrée de l'immense majorité des immigrants et qui est le lieu où la diversification ethnoculturelle de la population est la plus considérable. C'est dans cette région que les enjeux et les défis d'intégration des gens issus de l'immigration et de leurs enfants sont à la fois les plus exigeants et les plus décisifs pour la capacité du Québec de réussir en cette matière; et, ici, il ne faut pas seulement apprendre aux immigrants le français, mais aussi leur faire découvrir les traditions culturelles, précisément grâce aux collections encyclopédiques du MBAM.

Le Groupe de travail observe un développement lacunaire de l'éducation et de la sensibilisation aux arts dans la métropole et croit que le MBAM peut devenir un pôle fort d'éducation et d'intégration et exercer un rôle de chef de file en la matière. Il considère que le MBAM doit développer un plan stratégique en la matière et que doivent être soutenues de façon spécifique tant les activités éducatives

en général que les initiatives élargies de familiarisation des communautés montréalaises issues de l'immigration aux traditions culturelles.

Par ailleurs, les développements immobiliers récents du Musée des beaux-arts de Montréal ont entraîné des coûts supplémentaires de fonctionnement. Les stratégies d'autofinancement des frais d'opération du nouveau pavillon Claire et Marc Bourgie, que le Musée a mises en œuvre par des nouvelles campagnes de financement, ont été sapées par les compressions budgétaires des dernières années. Bien que cet établissement ait misé sur l'autofinancement des frais supplémentaires d'opération liés à son nouveau pavillon, le résultat est une déstabilisation budgétaire. Comme le Groupe de travail l'a préconisé plus haut, il faut revoir la règle de l'autofinancement des frais liés aux agrandissements, d'autant plus que cette règle est loin d'être applicable, même chez les organisations qui ont tenté de s'y soumettre rigoureusement. Dans ce contexte, le Groupe de travail croit que le soutien au MBAM doit être revu afin de tenir compte des coûts supplémentaires engendrés par le nouveau pavillon Bourgie.

Enfin, le Musée des beaux-arts de Montréal se définit comme un musée encyclopédique et possède en effet une collection couvrant plusieurs périodes de l'histoire de l'humanité. Outre sa collection d'art québécois et canadien, on y trouve des œuvres de l'art occidental, depuis le Moyen Âge jusqu'au XXI^e siècle, des antiquités égyptiennes, grecques, romaines, ainsi que des œuvres asiatiques, etc. Il y a peu d'établissements muséaux québécois permettant une initiation et une familiarisation culturelles aussi étendues. Le Groupe de travail considère que ces diverses collections du musée devraient être consolidées et approfondies, de même que les recherches et les publications s'y rapportant.

Recommandation 53

FINANCEMENT DU MUSÉE DES BEAUX-ARTS DE MONTRÉAL

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications :

Que, en considération du rôle de chef de file du Musée des beaux-arts de Montréal en matière culturelle dans la métropole, de la nécessité de consolider cet établissement dans les champs de la conservation, de la recherche, des collections et de l'éducation, une somme récurrente de 2 M\$ soit ajoutée, à compter de 2014-2015, à la subvention de fonctionnement que lui accorde le gouvernement du Québec ; que cette somme supplémentaire soit, par la suite, annuellement indexée ;

Que l'utilisation de cette somme supplémentaire fasse l'objet d'une section distincte dans le Rapport annuel d'activités et d'opérations que le musée transmet au ministre de la Culture et des Communications, en vertu de l'article 14 de la *Loi sur le musée des beaux-arts de Montréal*.

(4) Nouveau régime fiscal municipal pour les musées nationaux

Les musées nationaux assument des taxes municipales et scolaires qui totalisent environ 6,2 M\$. Ces taxes, que ne paient pas la plupart des autres institutions muséales du Québec, constituent une part importante de la subvention que les musées nationaux reçoivent du ministère, soit 15 %, somme qu'ils reversent immédiatement aux municipalités. Cette portion de la subvention n'étant pas non plus indexée, les musées doivent autofinancer les coûts supplémentaires consécutifs aux hausses de taxes. Or, ces musées, même s'ils sont nationaux, sont ancrés dans un territoire et offrent des services aux populations locales. Ils sont des acteurs importants du développement économique et touristique des régions de la capitale et de la métropole et contribuent à leur rayonnement international.

Recommandation 54

NOUVEAU RÉGIME FISCAL MUNICIPAL POUR LES MUSÉES NATIONAUX

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications :

Que le statut des musées nationaux au regard de la fiscalité municipale soit revu dans le cadre des négociations pour le renouvellement de l'*Entente sur un nouveau partenariat fiscal et financier* entre le gouvernement du Québec et les municipalités ;

Que ces établissements soient reconnus comme des équipements métropolitains de Québec et de Montréal, desservant la population de ces régions, et que la contribution des communautés métropolitaines se traduise par l'exemption des taxes municipales ou l'équivalent.

(5) Gestion et reddition de comptes de musées nationaux

Les musées nationaux sont régis par un cadre réglementaire et administratif conçu pour s'appliquer à de très grandes organisations comme les ministères qui gèrent des milliards de dollars. Ils sont considérés comme des organismes du gouvernement, ce qui entraîne la production et la reddition de comptes de plusieurs politiques de ressources humaines, financières et informatiques et, cela, sans aucune mesure avec le montant de la subvention annuelle qu'il reçoivent. Pour respecter ces obligations, les musées nationaux doivent consacrer des ressources humaines et financières qui sont jugées très lourdes par les intéressés. Le Groupe de travail considère que des approches adaptées devraient leur être appliquées.

Recommandation 55

GESTION ET REDDITION DE COMPTES DES MUSÉES NATIONAUX

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications :

Que soient recherchées, avec les organismes centraux du gouvernement, des solutions pour que la gestion et la reddition de comptes des musées nationaux soient adaptées à la taille de ces organisations.

4.3.8 Autres mesures

(1) Fonds dédié aux grandes expositions

Les musées nationaux, le Musée des beaux-arts de Montréal, de même que certains établissements, par exemple, Espace pour la vie, le Centre canadien d'architecture ou le Musée de Pointe-à-Callière, sont d'envergure internationale. La qualité de leurs expositions ou leur expertise unique ou leur champ de spécialisation concourt à promouvoir l'image du Québec à l'étranger, à positionner Montréal parmi les métropoles culturelles du monde et la ville de Québec parmi les grandes destinations touristiques. Les retombées des grandes expositions sont bien documentées et contribuent non seulement à accroître de façon significative la fréquentation des musées par la population québécoise, mais aussi par la venue de touristes. Ces expositions font rarement leurs frais et sont des «centres de perte» pour les musées, alors qu'elles sont profitables à l'économie québécoise. Comme l'a souligné très justement un intervenant

lors des consultations, « *les dépenses appartiennent aux musées alors que les revenus généraux reviennent aux milieux gouvernementaux et touristiques* ». Sans un apport budgétaire supplémentaire, ces établissements peuvent difficilement réaliser ces grandes expositions qui engendrent d'importantes retombées économiques, mais dont l'industrie touristique est la première bénéficiaire. L'abolition du programme de soutien pour l'organisation de grandes expositions à caractère international a lourdement compromis la réalisation de telles expositions et l'attractivité touristique du Québec. Le gouvernement du Québec doit recréer un programme de soutien. Les fonds spéciaux de Loto-Québec ont permis d'enrichir l'aide gouvernementale aux organismes culturels, comme ce fut le cas pour les orchestres régionaux et pour l'Orchestre symphonique de Montréal, et une telle approche devrait s'appliquer aux grandes expositions. Le gouvernement du Québec pourrait confier à la Société des loteries et courses du Québec (Loto-Québec) le mandat de soutenir, dans le cadre de son mandat social, un fonds dédié à la production et à la circulation de grandes expositions.

Recommandation 56

FONDS DÉDIÉ AUX GRANDES EXPOSITIONS

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications :

Que le gouvernement du Québec crée, à compter de 2014-2015, un fonds spécial Loto-Québec doté d'une enveloppe annuelle de 3 M\$, qui viendra en appui aux musées nationaux, au Musée des beaux-arts de Montréal ainsi qu'aux établissements muséaux ayant un rayonnement international, afin qu'ils puissent produire et coproduire de grandes expositions internationales et les faire circuler ;

Que ce fonds puisse soutenir des projets d'envergure internationale dont le coût net est supérieur à 1 M\$.

(2) Financement privé et programme *Mécénat Placements Culture*

Le financement privé représente environ 22 % de l'ensemble des revenus des établissements muséaux soutenus au fonctionnement par le ministère de la Culture et des Communications. Depuis une décennie, on constate une relative stabilité dans le soutien privé et ce, malgré des efforts considérables pour accroître le soutien du secteur privé à la culture. Au Québec, les dons des individus sont parmi les plus bas au Canada et correspondent à moins de la moitié du don moyen de l'ensemble des Canadiens (208 \$ vs 446 \$ en 2010). Afin d'identifier les causes du retard du Québec en matière de philanthropie culturelle et de dégager des pistes de solution pour accroître les dons, le gouvernement a mis sur pied le Groupe de travail sur la philanthropie culturelle, dont le rapport a été déposé en juin 2013. Les propositions de ce Groupe de travail et les attentes exprimées par le milieu muséal convergent. Elles ont, depuis, reçu un accueil favorable de la part du gouvernement, qui a déjà mis en œuvre la plupart des mesures qui lui ont été proposées.

Le programme *Mécénat Placements Culture*, qui existe depuis 2006-2007, a permis à 63 établissements muséaux de mener 109 campagnes de financement pour lesquelles des subventions de contrepartie totalisant près de 13 M\$ ont été versées. Selon une étude réalisée pour le Groupe de travail, le secteur muséal a bénéficié de 32 % des sommes accordées par *Mécénat Placements Culture*, ce qui correspond proportionnellement aux demandes adressées par les établissements muséaux dans le programme.

En septembre 2013, une version actualisée et bonifiée du programme *Mécénat Placements Culture* a été annoncée par le ministre de la Culture et des Communications. Les bonifications prévues correspondent aux attentes et aux besoins des établissements muséaux. En outre, les musées nationaux qui, par le passé, n'étaient pas admissibles à ce programme et étaient pénalisés lorsqu'ils faisaient appel au mécénat privé, y ont accès depuis octobre 2013. Enfin, le gouvernement a retenu la proposition du *Rapport du Groupe de travail sur la philanthropie culturelle* concernant l'accueil des jeunes aux musées nationaux. Ainsi, à partir d'octobre 2013, le prix d'entrée dans les musées nationaux est fixé à 1 \$ pour les jeunes de 13 à 17 ans, alors que l'entrée demeure gratuite pour les enfants de 12 ans et moins. Cette mesure a pour but de développer l'habitude de fréquentation des musées et de faire connaître les collections nationales.

Enfin, à la lumière des difficultés rencontrées pour élargir le financement privé particulièrement ailleurs qu'à Montréal et à Québec, la mise en place de *PARTenaires*, proposée par le Groupe de travail sur la philanthropie culturelle, pour faire « *bénéficier les organismes culturels d'un savoir-faire et de conseils stratégiques dont ils déplorent l'insuffisance* », et la création de pôles régionaux d'aide à la philanthropie paraissent prometteuses au Groupe de travail.

Recommandation 57

FINANCEMENT PRIVÉ ET PHILANTHROPIE

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications :

Que les programmes de soutien au fonctionnement des établissements muséaux maintiennent des objectifs au regard de la recherche de financement privé et que les établissements soient encouragés à établir des partenariats structurants avec les partenaires du secteur privé ;

Que les établissements muséaux utilisent et recourent aux services conseils régionaux en philanthropie culturelle qui seront mis sur pied dans la foulée du *Rapport du Groupe de travail sur la philanthropie culturelle*.

(3) Tourisme culturel en région

Le tourisme culturel est en plein essor en milieu régional et la visite des établissements muséaux en constitue une partie importante, car ils offrent des activités qui s'arriment avec la clientèle touristique familiale et de plein air.

Les établissements muséaux en région offrent une programmation d'expositions riche et diversifiée qu'ils souhaitent voir inscrite dans l'offre et les circuits touristiques régionaux. Si, dans certaines régions, les établissements se réjouissent de collaborations fructueuses avec le milieu touristique, dans certaines autres, les expositions ne sont pas toujours considérées comme des produits structurants de l'offre touristique régionale, au même titre et en conjonction avec les festivals ou les activités de plein air. Les établissements muséaux souhaitent une approche intégrée et actualisée de la part de certains intervenants et qui soit en phase avec les grandes tendances touristiques. Ils veulent enfin être davantage associés au développement touristique de leur région.

Recommandation 58

TOURISME CULTUREL EN RÉGION

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications :

Que Tourisme Québec incite les Associations touristiques régionales (ATR), en collaboration avec les regroupements régionaux d'établissements muséaux, à inscrire les expositions et les activités muséales dans leur offre au même titre que les festivals ou les autres produits touristiques ;

Que les ententes de partenariat régional en tourisme inscrivent les établissements muséaux comme composantes de leur offre et considèrent leur contribution à la vitalité de l'industrie touristique régionale ;

Que les établissements muséaux en région soient inscrits, de manière systématique et gratuite, dans les guides touristiques du Québec ;

Que les responsables du tourisme décernent des prix aux meilleures expositions réalisées en région ;

Que le ministère des Transports du Québec instaure un tarif préférentiel pour l'affichage des établissements muséaux sur le réseau routier, en considération du fait que ces établissements sont des organismes sans but lucratif offrant des services au public.

(4) Rôle de Tourisme Québec dans le rayonnement des musées nationaux et du Musée des beaux-arts de Montréal

En matière touristique, les musées nationaux et le Musée des beaux-arts de Montréal proposent des produits exceptionnels, tant pour la métropole que pour la capitale. Les grandes expositions de ces établissements attirent une importante clientèle touristique et ont fait la démonstration des impacts économiques qu'elles engendrent.

Certaines expositions ont une portée économique et touristique aussi grande sinon plus que certains événements ponctuels tels des festivals, notamment parce qu'elles s'échelonnent sur de plus longues périodes de l'année. À cet égard, elles contribuent à créer une offre touristique structurante et permanente. Or, les musées éprouvent de singulières difficultés à être considérés comme des produits d'appel susceptibles de soutenir l'industrie touristique, au même titre que les festivals, et devraient être admissibles aux divers programmes de soutien touristique et intégrés dans les campagnes de promotion touristiques menées à l'étranger.

Recommandation 59

RÔLE DE TOURISME QUÉBEC DANS LE RAYONNEMENT DES MUSÉES NATIONAUX ET DU MUSÉE DES BEAUX-ARTS DE MONTRÉAL

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications :

Que soient entreprises des discussions avec Tourisme Québec, afin que les grandes expositions soient positionnées en tant que produits d'appel majeurs de l'industrie touristique ;

Que le fonds créé par Tourisme Québec pour soutenir la promotion des grands événements dans les circuits internationaux intègre les expositions majeures, notamment celles des musées nationaux et du MBAM.

(5) Politique internationale du Québec

La *politique internationale du Québec* (2006) consacre un chapitre à la culture et se donne comme objectif de « [p]romouvoir l'identité et la culture du Québec ». Cette politique préconise que les organismes culturels puissent prendre part aux nouveaux maillages internationaux et elle veut favoriser leur participation à ces réseaux transnationaux. Des réductions budgétaires ont considérablement diminué les activités à ce chapitre, alors qu'elles sont très porteuses tant pour dynamiser la muséologie d'ici que pour promouvoir la culture québécoise à l'étranger.

Recommandation 60

POLITIQUE INTERNATIONALE DU QUÉBEC

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications :

Que la *politique internationale du Québec*, dont l'axe 4 préconise le « [r]ayonnement du Québec et de la culture québécoise à l'étranger », prenne appui sur la production muséologique québécoise et l'excellence de ses réalisations tant dans les grands centres qu'en région ;

Que le prochain plan d'action (2014-2017) affecte des crédits nouveaux de 250 000 \$ destinés au secteur muséal et que ce plan :

1. Soutienne l'accueil d'expositions internationales présentées dans les régions au Québec ainsi que celles destinées à l'exportation ;
2. Encourage la promotion de l'expertise québécoise en muséologie ;
3. Soutienne la promotion du leadership québécois en matière d'activités des écomusées ;
4. Assure une présence du Québec dans le réseau international des manifestations muséologiques.

4.3.9 Budget de fonctionnement d'un éventuel Conseil des établissements muséaux québécois (CEMQ)

Le Groupe de travail propose ci-après une hypothèse concernant le budget de fonctionnement du Conseil des établissements muséaux québécois. Pour établir cette hypothèse, le Groupe de travail a examiné les budgets de fonctionnement attribués à des organismes de gestion de programmes d'aide financière tels le Conseil des arts et des lettres du Québec, la Société de développement des entreprises culturelles et le Fonds de recherche Culture et Société (Fonds de recherche du Québec). Dans tous ces cas, le budget de fonctionnement de l'organisme se situe entre 8 % et 10 % des fonds de transfert totaux que l'organisme gère. La dotation des postes du Conseil des établissements muséaux pourra se réaliser par le transfert des ressources humaines et autres ressources afférentes des unités présentement affectées au soutien muséal, tel le Service de soutien aux institutions muséales, ou par des ententes de services professionnels avec les directions régionales du ministère et des ententes administratives avec d'autres organismes ou sociétés d'État du gouvernement.

Le Groupe de travail estime qu'une approche semblable conviendrait au Conseil des établissements muséaux québécois.

Recommandation 61

HYPOTHÈSE DE BUDGET DE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL DES ÉTABLISSEMENTS MUSÉAUX QUÉBÉCOIS

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE au ministre de la Culture et des Communications :

De retenir comme hypothèse de travail, pour établir le budget de fonctionnement du Conseil des établissements muséaux québécois, un montant de l'ordre de 8 % des fonds de transfert qu'il aura à gérer, ce montant incluant tout transfert de personnel et autres ressources du ministère de la Culture et des Communications vers ledit Conseil ;

Que, dans une perspective de partage des services, soient établis des contrats de services professionnels et administratifs avec d'autres sociétés d'État ou organismes du gouvernement.



Restructuration et consolidation des établissements muséaux sont les concepts clés qui sous-tendent les recommandations financières du présent rapport. D'une part, des crédits nouveaux doivent être réinjectés dans l'ensemble des établissements, mais, d'autre part, le cadre d'intervention du ministère de la Culture et des Communications doit être refondé et les établissements eux-mêmes doivent revoir leurs interrelations et s'inscrire dans une plus grande complémentarité. Les recommandations du Groupe de travail au regard des enjeux financiers visent principalement le financement public, son niveau et ses modalités d'attribution et le partage des responsabilités entre les divers partenaires financiers.

Le Groupe de travail considère que le gouvernement du Québec doit demeurer un partenaire majeur des établissements muséaux (recommandation 38). À cet effet, il invite le ministre de la Culture et des Communications à recentrer son action muséologique dans un contexte d'un financement partagé par tous les acteurs qui ont des responsabilités envers la conservation du patrimoine et le développement durable. Les recommandations 48, 49 et 50 traitent des responsabilités sectorielles des divers ministères et sociétés d'État ainsi que du rôle des municipalités et des instances régionales. Les contributions de ces partenaires doivent être davantage structurantes et se concrétiser dans une nouvelle génération d'ententes qui soutiendra les établissements muséaux dans leur fonctionnement de base. Le Groupe de travail invite aussi le ministre à revoir en profondeur son programme de soutien au fonctionnement des établissements muséaux (recommandations 44 et 45) avant d'ouvrir à nouveau son programme de soutien et d'accueillir, le cas échéant, de nouveaux établissements.

La consolidation des établissements muséaux s'appuiera sur une planification du développement des établissements sur le territoire, notamment par un recentrage des missions, le partage de services et la mise en commun des ressources. Ainsi, un fonds transitoire doté d'une enveloppe de 6 M\$ soutiendrait les travaux des commissions d'étude régionales ainsi que les projets concrets de partage ou de fusion d'établissements qui en découleront. Les cinq chantiers sur des enjeux muséologiques spécifiques auraient des crédits provenant d'un fonds transitoire de 750 000 \$ pour mener à bien leurs démarches de réflexion (recommandations 46 et 47).

Les mesures de consolidation financière proposées portent d'abord sur un rattrapage, pour compenser le gel des subventions de fonctionnement au niveau de 2007-2008, et donc le définancement qui en résulte pour les établissements muséaux, et elles préconisent que les enveloppes de base des programmes soient augmentées dès 2014-2015, de façon récurrente. Les recommandations 40 et 51 portent donc sur une indexation rétroactive de 2,1 M\$ du programme *Aide au fonctionnement pour les institutions muséales reconnues* et de 6,2 M\$ pour les musées nationaux et le Musée des beaux-arts de Montréal. Il est aussi proposé d'indexer à l'avenir ces subventions.

Au chapitre du développement du fonctionnement de base de l'ensemble muséal, une somme nouvelle de 14 M\$ est recommandée. Cette somme permettra d'appuyer les fonctions renouvelées des musées nationaux (4 M\$) et du Musée des beaux-arts de Montréal (2 M\$) et de bonifier le programme d'aide au fonctionnement révisé destiné aux établissements privés agréés et aux musées-ressources (8 M\$) (recommandations 41, 52 et 53).

Au chapitre de l'aide aux projets, le Groupe de travail recommande de relancer le programme *Soutien aux expositions permanentes* du *Fonds du patrimoine culturel québécois*, interrompu en 2012, en le jumelant au soutien des expositions itinérantes pour les cinq prochaines années, pour une somme totale de 34 M\$. Enfin, un fonds dédié de 15 M\$ pour cinq ans est aussi recommandé pour la réalisation d'expositions de calibre international dont le coût net est supérieur à 1 M\$ (recommandations 43 et 56).

Tableau 29 ■ Tableau synthèse des demandes budgétaires de 2014-2015 à 2018-2019, selon les recommandations du Groupe de travail sur l'avenir du réseau muséal

Ligne	AIDES AU FONCTIONNEMENT RÉCURRENTES ET CROISSANTES		Recommandation du rapport					
	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019		
1	17 500 000 \$	17 500 000 \$	19 600 000 \$	27 992 000 \$	28 551 840 \$	29 122 877 \$		
	PAFIM - programme <i>Aide au fonctionnement pour les institutions muséales</i> (PAFIM) (BASE)							
2	S.O.	2 100 000 \$	392 000 \$	559 840 \$	571 037 \$	582 458 \$		
	Supplément pour indexation cumulative (2014-2015)* et indexation annuelle selon l'IPC (2015-2016 et exercices suivants)**							
3	S.O.	S.O.	8 000 000 \$	S.O.	S.O.	S.O.		
	PAFIM - Bonification prospectée pour : 1) Admission nouveaux ÉM*** agréés 2) Musées-ressources 3) Centres d'expertise							
4 (1 + 2 + 3)	17 500 000 \$	19 600 000 \$	27 992 000 \$	28 551 840 \$	29 122 877 \$	29 705 335 \$		
5	54 075 000 \$	54 075 000 \$	66 275 000 \$	67 600 500 \$	68 952 510 \$	70 331 560 \$		
	Aide au fonctionnement des musées nationaux et du MBAM (BASE)							
6	S.O.	6 200 000 \$	1 325 500 \$	1 352 010 \$	1 379 050 \$	1 406 631 \$		
	Supplément pour indexation cumulative (2014-2015)** et indexation annuelle selon l'IPC (2015-2016 et exercices suivants)							
7	S.O.	6 000 000 \$	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.		
	Bonification pour la mission							
8 (5 + 6 + 7)	54 075 000 \$	66 275 000 \$	67 600 500 \$	68 952 510 \$	70 331 560 \$	71 738 191 \$		
	Sous-total Aide au fonctionnement des musées nationaux et du MBAM							
9 (4 + 8)	71 575 000 \$	85 875 000 \$	95 592 500 \$	97 504 350 \$	99 454 437 \$	101 443 526 \$		
	Total des aides au fonctionnement							

* Ce supplément est formé du cumul des indexations à l'IPC des exercices 2006-2007 à 2012-2013.

** Le calcul des indexations annuelles selon l'IPC prend ici appui sur un taux provisoire et uniforme de 2 % par exercice financier.

*** L'abréviation ÉM signifie établissements muséaux.

Ligne	AIDES AUX PROJETS	Recommandation du rapport						
		2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	
10	Renouvellement des expositions permanentes et expositions temporaires itinérantes	43	S.O.	6 800 000 \$	6 800 000 \$	6 800 000 \$	6 800 000 \$	6 800 000 \$
11	Fonds dédié aux grandes expositions	56	S.O.	3 000 000 \$	3 000 000 \$	3 000 000 \$	3 000 000 \$	3 000 000 \$
12	Total des aides aux projets		S.O.	9 800 000 \$	9 800 000 \$	9 800 000 \$	9 800 000 \$	9 800 000 \$
Ligne	FONDS TRANSITOIRES	Recommandation du rapport						
		2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	
13	Consolidation des établissements		S.O.	1 500 000 \$	1 500 000 \$	1 500 000 \$	S.O.	S.O.
14	A) Incitatifs (fusions et regroupements) B) Commissions d'étude régionales	46	S.O.	1 000 000 \$	500 000 \$	S.O.	S.O.	S.O.
15	Sous-total Consolidation des établissements		S.O.	2 500 000 \$	2 000 000 \$	1 500 000 \$	S.O.	S.O.
(13 + 14)	Sous-total Consolidation des établissements		S.O.	2 500 000 \$	2 000 000 \$	1 500 000 \$	S.O.	S.O.
16	Financement des chantiers muséologiques	47	S.O.	500 000 \$	250 000 \$	S.O.	S.O.	S.O.
17	Total des fonds transitoires		S.O.	3 000 000 \$	2 250 000 \$	1 500 000 \$	S.O.	S.O.
(15 + 16)	Total des fonds transitoires		S.O.	3 000 000 \$	2 250 000 \$	1 500 000 \$	S.O.	S.O.
SYNTHÈSE		2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	
9	Total des aides au fonctionnement	71 575 000 \$	85 875 000 \$	95 592 500 \$	97 504 350 \$	99 454 437 \$	101 443 526 \$	
12	Total des aides aux projets	S.O.	9 800 000 \$	9 800 000 \$	9 800 000 \$	9 800 000 \$	9 800 000 \$	
17	Total des fonds transitoires	S.O.	3 000 000 \$	2 250 000 \$	1 500 000 \$	S.O.	S.O.	
17	GRAND TOTAL	71 575 000 \$	98 675 000 \$	107 642 500 \$	108 804 350 \$	109 254 437 \$	111 243 526 \$	
(9 + 12 + 17)	GRAND TOTAL							

CONCLUSION

En constituant le Groupe de travail sur l'avenir du réseau muséal, le ministre de la Culture et des Communications du Québec lui a donné le mandat de lui « *livrer des perspectives et des orientations* » sur quatre grands thèmes susceptibles de conditionner le devenir des établissements muséaux québécois, à savoir « *les rôles des musées dans la vie de la société québécoise; l'optimisation de l'organisation et du fonctionnement du réseau muséal; la problématique du financement (révision des programmes, de la structure et du niveau de l'aide, enveloppe nécessaire pour un financement adéquat, pistes de financement privé); le rôle des pouvoirs publics (les gouvernements, les différents ministères et organismes gouvernementaux, les instances régionales)* ». En annonçant la création du Groupe de travail le 8 mai 2013, le ministre lui a également demandé, entre autres, de « *prendre en considération les aspirations et les besoins exprimés par les établissements muséaux sur les états généraux de 2011* » et aussi de « *consulter les acteurs nationaux et régionaux, ainsi que différentes instances de la société civile afin de connaître les attentes de la société québécoise envers son réseau muséal* ». Le mandat original assigné au Groupe de travail lui demandait de remettre au ministre « *un rapport final à l'automne 2013* ».

Le présent rapport réunit un certain nombre de données qui permettent de saisir l'état actuel de la muséologie au Québec, tant dans sa complexité que dans les défis qu'elle rencontre. Pour ce faire, le Groupe de travail a eu accès à une documentation importante sur plusieurs aspects du développement récent des établissements muséaux, portant sur leur structure, leurs ressources et leurs retombées. Une analyse des sources de financement offre un portrait complet de l'aide publique et privée dont ils ont profité au cours des dernières années, permettant ainsi de mieux identifier les carences et les besoins dans ce domaine. De plus, une vaste consultation, sous la forme de mémoires et d'audiences, a permis d'entendre les préoccupations de plusieurs intervenants et de les intégrer à celles déjà formulées lors des États généraux des musées du Québec (2011).

Le Groupe de travail estime que les 61 recommandations formulées et expliquées dans le présent rapport répondent au mandat que le ministre lui a assigné.

(1) Quant au rôle des musées dans la société, on trouvera des perspectives et des orientations dans la loi générale proposée sur les établissements muséaux. Cette loi assignerait aux établissements les attentes générales de la société québécoise à leur égard (recommandations 2 et 3); dans les recommandations 17, 18 et 19 sur la création d'une collection nationale, 35 sur les bénévoles et 36 sur la connaissance par les établissements de leurs publics.

(2) Quant à l'optimisation de l'organisation et du fonctionnement du réseau muséal et des établissements eux-mêmes, on trouvera des perspectives et des orientations, notamment dans les recommandations 4 à 8 relatives à l'agrément des établissements muséaux, la recommandation 12 sur la typologie des établissements et les recommandations 14 à 16 sur une meilleure connaissance de la réalité des établissements. Par ailleurs, les recommandations relatives aux enjeux muséologiques fournissent aussi des perspectives et des orientations sur ce thème de l'optimisation de l'organisation et du fonctionnement: les recommandations 17 à 19 déjà citées sur le rôle des musées nationaux les uns par rapport aux autres et par rapport au projet d'une collection nationale; la recommandation 21 sur une démarche structurée de planification muséologique et de consolidation des établissements

muséaux ainsi que les recommandations 25 et 27 sur la rationalisation des collections et des ressources; la recommandation 22 sur le musée-ressource régional; les recommandations 28 à 32 proposant la création de chantiers sur des enjeux muséologiques importants qui devront relayer le travail du Groupe en proposant, à leur tour, des perspectives et des orientations d'avenir; les recommandations 33 et 34 sur les personnels des établissements muséaux.

Il faut signaler en particulier que la finalité ultime des recommandations sur le rôle des musées nationaux et la collection nationale, sur la planification muséologique et la consolidation des établissements, sur le musée-ressource régional et sur les cinq chantiers est aussi de fournir éventuellement à la société québécoise un ensemble muséal meilleur et plus apte à répondre à ses attentes.

(3) Quant à la problématique du financement, le Groupe de travail rappelle en premier lieu que les pistes concernant le financement privé, qui ont fait l'objet du rapport du Groupe de travail sur la philanthropie culturelle, déposé au gouvernement du Québec en juin 2013, ont fait l'objet de décisions gouvernementales. Le Groupe de travail s'est donc consacré essentiellement aux enjeux de financement public. Les recommandations 38 à 60 formulent des perspectives et des orientations très claires pour le ministre de la Culture et des Communications, pour plusieurs autres ministres sectoriels et pour le gouvernement du Québec comme tel. Les recommandations relatives à la restructuration des programmes d'aide et à la contribution des autres ministères et des autorités locales et régionales vont dans ce sens. En cette matière, la position du Groupe de travail est tout à fait explicite et résolue: *il faut à la fois un rattrapage et un accroissement de l'aide publique aux établissements muséaux*. La capacité de payer de l'État pourra déterminer le rythme et l'ampleur d'une contribution financière bonifiée du gouvernement.

Cependant, le Groupe de travail juge qu'il est tout autant certain que, pour convaincre le gouvernement du Québec et la population de l'opportunité et de la nécessité de consentir plus de fonds publics au soutien des établissements muséaux, parmi tant d'autres priorités politiques tout aussi privilégiées par la population – de la santé à l'éducation, en passant par la protection de l'environnement et le développement de l'emploi –, il est capital que les établissements muséaux s'emploient aux efforts de consolidation, de mise en commun et de partage de ressources, de coordination de leurs politiques de collectionnement, le cas échéant, d'association et même de fusion d'établissements auxquels ils sont conviés par plusieurs recommandations relatives aux enjeux muséologiques.

(4) Enfin, quant au rôle des pouvoirs publics de divers ordres, les recommandations relatives aux priorités stratégiques pour l'action du ministre de la Culture et des Communications (1), à la loi générale sur les établissements muséaux (2 et 3), au Conseil des établissements muséaux québécois (9, 10 et 11), à la politique muséale de 2000 (13) et à certains services du ministère (23 et 24) y pourvoient, de même, évidemment, que la majorité des recommandations 38 à 61 sur le financement.

En formulant cet ensemble de recommandations, le Groupe de travail propose au milieu muséal, au ministre de la Culture et des Communications, au gouvernement du Québec, aux autorités publiques municipales et régionales, à la société québécoise, un projet pluriannuel soigneusement balisé qui renforcera les établissements, coordonnera plus efficacement leur action, optimisera leurs ressources et dotera la société québécoise d'un ensemble muséal qui contribuera à sa mémoire, à la préservation et à la mise en valeur de ses patrimoines, à son ouverture sur le monde et à son effort de développement durable au bénéfice des prochaines générations.

REMERCIEMENTS

Au moment où il remet son rapport, le Groupe de travail veut remercier des personnes et des organismes sans la collaboration et le soutien desquels la réalisation de son mandat n'aurait pas été possible.

Le Groupe de travail remercie particulièrement la sous-ministre de la Culture et des Communications, madame Rachel Laperrière, pour l'intérêt continu qu'elle a manifesté tout au long des travaux. Le Groupe de travail remercie aussi le sous-ministre adjoint, monsieur Jean Bissonnette, madame Danielle Dubé, directrice générale du patrimoine et des institutions muséales, monsieur Jean-Jacques Adjizian, directeur de l'archéologie et des institutions muséales, toujours attentifs aux besoins du Groupe de travail. Des remerciements sont aussi adressés aux membres du personnel du ministère de la Culture et des Communications pour les documents, les informations et les réflexions qu'ils ont fournis au Groupe de travail, dont à madame Jacqueline Caron, ainsi qu'à madame Éliane Mong, du bureau de Montréal du ministère, pour toutes les attentions qu'elles ont eues aux besoins pratiques des membres du Groupe de travail. Ceux-ci ont aussi pu bénéficier des études réalisées à leur intention par madame Marie-Thérèse Bournival et messieurs Fernand Harvey et Raymond Montpetit; ils leur en savent gré.

La collaboration des membres de la Table des experts et de la Table des représentants régionaux, de même que celle des représentants des directions régionales du ministère, qui ont partagé avec le Groupe de travail leurs expertises respectives, aura été enrichissante.

Par ailleurs, le Groupe de travail adresse aussi des remerciements sincères aux membres, aux groupes et aux établissements du milieu muséal qui ont généreusement collaboré à la réalisation du mandat, d'abord en produisant, dans des délais fort brefs, au total 127 mémoires, et ensuite en acceptant, pour près de 70 d'entre eux, de les présenter publiquement et de répondre aux questions des membres du Groupe de travail. Dans ce contexte, le Groupe de travail remercie la Société des musées québécois (SMQ) et ses premiers dirigeants, dont le président Pierre Landry et le directeur général Michel Perron. La SMQ a rendu un triple service au Groupe de travail en encourageant vivement ses membres à participer à la consultation, en témoignant elle-même par un mémoire et sa présentation publique à Montréal et en siégeant au Comité de suivi qui a accompagné le Groupe de travail.

Surtout, le Groupe de travail adresse toute sa gratitude à son secrétaire, monsieur Guillaume Savard, professionnel au ministère de la Culture et des Communications. Tout au long du mandat du Groupe de travail, en se privant de vacances aux plus belles semaines de l'été 2013, monsieur Savard a rempli, avec une intelligence, une compétence, une diligence, une efficacité, une énergie et une volonté de service qui furent constantes et exemplaires, une multitude de tâches diverses pour le Groupe de travail: organisation de la consultation depuis l'appel de mémoires jusqu'aux audiences tenues dans six villes différentes visitées en une période de dix jours ouvrables; liaison avec les services du ministère de la Culture et des Communications, avec d'autres services gouvernementaux, et avec les personnes, les organismes et les établissements du milieu muséal; documentation et travaux d'analyse pour la préparation du contenu du rapport. Sa contribution s'est avérée à la fois

essentielle et efficace. Nous tenons à signaler que monsieur Savard a fait grandement honneur à la fonction publique québécoise. En outre, monsieur Savard a fait preuve d'une gentillesse, d'une attention et d'une bonne humeur qui ont beaucoup touché les membres du Groupe de travail. De tout cela, nous sommes très reconnaissants envers Guillaume Savard.

Annexe 1

COMMUNIQUÉ DU MINISTRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS, QUÉBEC, LE 8 MAI 2013

Le ministre Kotto annonce la formation du groupe de travail sur l'avenir du réseau muséal au Québec

Québec, le 8 mai 2013 – Le ministre de la Culture et des Communications, Maka Kotto, annonce la mise en place d'un groupe de travail sur l'avenir du réseau muséal au Québec. La présidence de ce groupe est confiée à Claude Corbo, chargé de mission aux affaires académiques et stratégiques et ancien recteur de l'Université du Québec. Il sera accompagné de deux collaborateurs, soit Marie Lavigne, administratrice de sociétés et ancienne présidente-directrice générale de la Société de la Place des Arts de Montréal, et de Laurier Lacroix, commissaire, muséologue et professeur associé au Département d'histoire de l'art de l'Université du Québec à Montréal.

M. Corbo pourra compter sur le soutien et la collaboration d'une table d'experts formée de directrices et de directeurs de musées et de centres d'exposition de partout au Québec ainsi que d'élus municipaux et de représentants d'organismes régionaux qui assureront l'analyse territoriale des travaux.

«Le milieu muséal fait face à de grands défis, notamment à ses bouleversements technologiques et à ses besoins financiers grandissants; d'où l'impératif d'inclure dans la réflexion l'ensemble des acteurs concernés. Je remercie d'ailleurs toutes celles et tous ceux qui collaboreront à ce groupe de travail et qui élaboreront des solutions à court, à moyen et à long terme pour venir en aide à la muséologie. L'avenir du réseau muséal est une priorité ministérielle et j'ai la volonté d'en faire une priorité gouvernementale», a déclaré le ministre Kotto.

«Comme citoyen et comme universitaire, j'attache une très grande importance à la présence et aux rôles des musées dans notre société. Je remercie vivement le ministre de la Culture et des Communications, Maka Kotto, de sa confiance. Je me sens très privilégié de pouvoir contribuer, avec deux collègues particulièrement bien qualifiés pour notre mandat, Mme Lavigne et M. Lacroix, à la formulation de solutions pour assurer l'avenir du réseau muséal au Québec, dans une perspective d'intérêt public», a ajouté M. Corbo.

Le milieu muséal revendique un plus grand soutien de la part du gouvernement du Québec depuis près de dix ans. Ce groupe de travail se penchera notamment sur les rôles des musées, des centres d'exposition et des lieux d'interprétation dans la société québécoise, l'optimisation de l'organisation et du fonctionnement du réseau muséal, la problématique du financement ainsi que le rôle des pouvoirs publics.

Le groupe de travail veillera à consulter les acteurs nationaux et régionaux concernés par l'avenir du réseau muséal et à formuler des recommandations sur lesquelles le ministère de la Culture et des Communications (MCC) pourra s'appuyer pour maximiser la portée de ses interventions. Le rapport final, qui dégagera une vision d'avenir pouvant ouvrir la voie à une actualisation de la politique muséale, sera déposé au ministre Kotto à l'automne 2013.

Des représentants du MCC et de la Société des musées québécois ont défini conjointement le mandat du groupe de travail et suivront l'évolution des travaux.

Le MCC réaffirme son soutien aux institutions muséales du Québec qui jouent un rôle fondamental pour la conservation et la mise en valeur de notre patrimoine. Lieux de production et de diffusion du savoir, attraits touristiques, vecteurs de transmission de l'identité québécoise, elles contribuent activement à la vitalité des territoires qu'elles desservent. Avec plus de 13,4 millions de visiteurs en 2012, elles sont un élément essentiel dans le paysage culturel. C'est pourquoi le réseau muséal continue de bénéficier d'un soutien important du MCC, qui y consacre actuellement près de 72 M\$ par année, tant par ses musées d'État que par l'aide financière accordée aux institutions muséales réparties sur l'ensemble du territoire québécois. Rappelons que le secteur muséal emploie près de 4 000 personnes au Québec.

Annexe 2

MANDAT DU GROUPE DE TRAVAIL SUR L'AVENIR DU RÉSEAU MUSÉAL QUÉBÉCOIS

Le groupe de travail a reçu le mandat :

1. d'établir un diagnostic du réseau muséal québécois, à partir d'information et d'études déjà disponibles : nombre, nature et typologie des établissements, couverture territoriale, ressources humaines, financières et organisationnelles, modes de gouvernance, liens avec les milieux (dont le système d'éducation) la formation offerte aux professionnels, caractéristiques et complémentarité des missions, mandats, état du soutien philanthropique, etc. ;
2. de procéder à un état des lieux et à une analyse des liens entre les pouvoirs publics et le réseau muséal : la politique muséale du Québec, l'inventaire des liens, des formes de soutien et des pratiques de financement aux musées des gouvernements du Québec, du Canada et des autorités locales, les encadrements juridiques et réglementaires ainsi que le rôle des musées encadrés par une loi ;
3. de prendre en considération les aspirations et les besoins exprimés par les établissements muséaux sur les états généraux de 2011 ;
4. de consulter les acteurs nationaux et régionaux, ainsi que différentes instances de la société civile afin de connaître les attentes de la société québécoise envers son réseau muséal ;
5. d'appuyer son travail sur une réflexion internationale sur les musées, leur organisation, leur fonctionnement et surtout, leur rôle dans la société et la culture (conservation, mise en valeur et diffusion du patrimoine, industrie touristique, développement économique et régional), compte tenu, notamment, de l'évolution des technologies. Il est important d'éclairer la réflexion sur la problématique des musées québécois en sachant comment le secteur muséal fonctionne ailleurs ;
6. de livrer des perspectives et des recommandations sur :
 - a. les rôles des musées dans la vie de la société québécoise ;
 - b. l'optimisation de l'organisation et du fonctionnement du réseau muséal ;
 - c. la problématique du financement (révision des programmes, de la structure et du niveau de l'aide, enveloppe nécessaire pour un financement adéquat, pistes de financement privé) ;
 - d. le rôle des pouvoirs publics (les gouvernements, les différents ministères et organismes gouvernementaux, les instances régionales et municipales).

Annexe 3

NOTES BIOGRAPHIQUES DE CLAUDE CORBO, LAURIER LACROIX ET MARIE LAVIGNE

Claude Corbo, président du Groupe de travail

Docteur en philosophie, Claude Corbo a fait carrière à l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Professeur au Département de science politique dès l'ouverture de l'UQAM en 1969, il a aussi assumé plusieurs fonctions de gestion académique dans l'établissement et a été recteur de l'Université (1986-1996 et 2008-2013).

Chargé de plusieurs mandats par le gouvernement du Québec, il a produit des rapports sur des questions telles que le système de déontologie policière (1996), la formation professionnelle continue du personnel policier (1997) et les pratiques d'élargissement du système correctionnel québécois (2001). Il a présidé le Conseil de surveillance des activités de la Sûreté du Québec (2001-2005). Il préside, depuis 2004, la Table de concertation du Mont-Royal de Montréal. En 2013, il a présidé le Chantier sur le Conseil national des universités.

Auteur de plusieurs ouvrages dans le domaine de l'éducation, dont des études sur le cours classique québécois d'avant 1960, une anthologie de l'idée d'université au Québec et des anthologies des rapports de la Commission Parent et de la Commission Rioux sur l'enseignement des arts, il a conçu et dirigé deux ouvrages collectifs, *Monuments intellectuels québécois du XX^e siècle. Grands livres d'érudition, de science et de sagesse* (2006) et *Livres québécois remarquables du XX^e siècle* (2012). Il a été élu, en 2010, membre de l'Académie des Sciences sociales (division francophone) de la Société royale du Canada. Il est présentement chargé de mission aux affaires académiques et stratégiques de l'Université du Québec.

Monsieur Corbo est Officier de l'Ordre national du Québec.

Laurier Lacroix, membre du Groupe de travail

Laurier Lacroix est professeur associé au Département d'histoire de l'art de l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

Après avoir commencé sa carrière à l'Université Concordia en 1976, Laurier Lacroix a enseigné l'histoire de l'art et la muséologie à l'UQAM, de 1988 à 2009. Directeur du programme interuniversitaire de maîtrise en muséologie (1989-1993), il s'est intéressé surtout aux questions liées à l'histoire des musées, au collectionnement et à la conservation. Il collabore avec de nombreux organismes voués à la préservation et la diffusion du patrimoine et des arts visuels, comme l'Association d'art des

universités du Canada, l'Association des musées canadiens et la Société des musées québécois. Il a siégé au conseil d'administration de plusieurs musées et a pris part à de nombreux comités.

Titulaire d'un doctorat en histoire de l'art de l'Université Laval et d'un diplôme en muséologie de l'École du Louvre, il a publié plusieurs articles et ouvrages. Il a été commissaire de plus de 20 expositions pour différents musées du Québec, dont les rétrospectives sur Ozias Leduc, Suzor-Coté et, plus récemment, les arts en Nouvelle-France. La Société des musées québécois lui a remis son Prix Carrière en 1997 et, en 2008, il a été honoré par le gouvernement du Québec qui lui a remis le Prix Gérard-Morisset.

Marie Lavigne, membre du Groupe de travail

Marie Lavigne a mené une carrière de gestionnaire au gouvernement du Québec de 1978 à 2012, où elle a d'abord occupé des postes de direction en recherche et en développement culturel régional. À partir de 1988, elle a dirigé successivement trois organismes gouvernementaux, soit le Conseil du statut de la femme (1988-1995), le Conseil des arts et des lettres du Québec (1995-2001) et la Société de la Place des Arts de Montréal (2001-2012).

Historienne de formation, elle a publié de nombreux ouvrages et articles. Elle est notamment l'une des auteures de *L'histoire des femmes au Québec depuis quatre siècles* (Collectif Clio, 1982 et 1992), qui a obtenu le prix du public du Salon du livre de Montréal, ainsi que coauteure du recueil *Travailleuses et féministes. Les femmes dans la société québécoise*, avec Yolande Pinard. Depuis 2012, elle est administratrice de sociétés et conférencière. Elle est très engagée auprès d'organismes artistiques et culturels.

Annexe 4

MEMBRES DE LA TABLE D'EXPERTS ET REPRÉSENTANTS RÉGIONAUX

Membres de la Table d'experts

M. Marcel Blouin

Directeur général et artistique
Expression – Centre d'exposition de Saint-Hyacinthe

Mme Nathalie Bondil

Directrice et conservatrice en chef
Musée des beaux-arts de Montréal

M. Alessandro Cassa

Directeur
Montmusée, Réseau des musées de la Montérégie

Mme Christine Cheyrou

Directrice-conservatrice
Musée des Ursulines de Québec

M. Michel Côté

Directeur général
Les Musées de la civilisation

M. Patrice Corbeil

Directeur
Société d'interprétation du milieu marin de la Haute-Côte-Nord

Mme Francine Lelièvre

Directrice générale
Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal

M. Alexander Reford

Directeur
Les Jardins de Métis

Représentants régionaux

M. Michel Lagacé

Préfet

Municipalité régionale de comtés de Rivière-du-Loup

Mme Manon Laliberté

Directrice générale

Conseil de la culture de la Chaudière-Appalaches

M. Claude Martel

Directeur

Conseil des arts de Saguenay

Mme Vicky May Hamm

Mairesse

Ville de Magog

Annexe 5

MEMBRES DU COMITÉ DE SUIVI

Trois membres représentant la Société des musées québécois :

M. Pierre Landry
Président

M. Michel Perron
Directeur général

Mme Linda Lapointe
Directrice des communications

Trois membres représentant le ministère de la Culture
et des Communications :

M. Jean Bissonnette
Sous-ministre adjoint au développement culturel, patrimoine et institutions muséales

Mme Danielle Dubé
Directrice générale
Direction générale du patrimoine et des institutions muséales

M. Jean-Jacques Adjizian
Directeur
Direction de l'archéologie et des institutions muséales

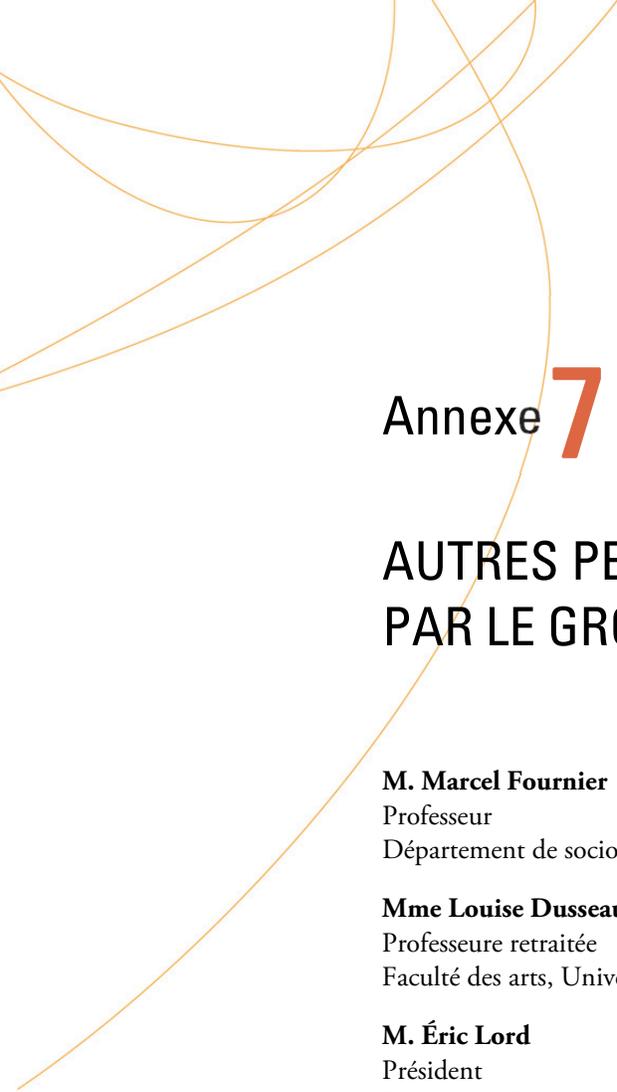
Annexe 6

LISTE DES CONSULTANTS AYANT PRODUIT UNE ÉTUDE ET TITRE DES ÉTUDES

Marie-Thérèse Bournival. *L'évaluation de la performance dans les institutions muséales au Québec. Étude spécifique déposée au Groupe de travail sur l'avenir du réseau muséal au Québec. Un processus en mutation.* Juin 2013.

Fernand Harvey. *Regards sur les réseaux muséologiques canadiens anglais et étrangers. Organisation, pratiques et défis.* Juillet 2013.

Raymond Montpetit. *Une muséologie dynamique et d'aujourd'hui. Connaître et conserver nos collections pour en favoriser l'appropriation par les publics de maintenant.* Mai 2013.



Annexe **7**

AUTRES PERSONNES RENCONTRÉES PAR LE GROUPE DE TRAVAIL

M. Marcel Fournier

Professeur

Département de sociologie, Université de Montréal

Mme Louise Dusseault-Letocha

Professeure retraitée

Faculté des arts, Université du Québec à Montréal

M. Éric Lord

Président

Réseau des Conseils de la culture du Québec (RCCQ)

Annexe 8

MÉMOIRES REÇUS ET AUTEURS ENTENDUS EN AUDITIONS PUBLIQUES¹

A) Musées nationaux

1. Musée d'art contemporain de Montréal*
2. Musée de la civilisation*
3. Musée national des beaux-arts du Québec*

B) Organismes, institutions, associations et regroupements nationaux

1. Coalition des musées reconnus non soutenus*
2. Fédération Histoire Québec
3. Les Arts et la Ville*
4. Maison provinciale des Ursulines du Québec (pour les deux musées de Québec et de Trois-Rivières)*
5. Mission patrimoine religieux
6. Regroupement des artistes en arts visuels du Québec (RAAV)
7. Réseau intercollégial d'activités socioculturelles du Québec (RIASQ)
8. Sciences pour tous
9. Société des musées québécois (SMQ)*
10. Société du réseau ÉCONOMUSÉES (SRÉ)*
11. Union des municipalités du Québec (UMQ)

C) Établissements, associations et regroupements d'établissements muséaux par région administrative

(01) Région du Bas-Saint-Laurent

1. Aster, La Station scientifique du Bas-Saint-Laurent*
2. Musée du Bas-Saint-Laurent*
3. Musée François Pilote*
4. Musée régional de Kamouraska*
5. Musée régional de Rimouski*
6. Réseau muséal du Bas-Saint-Laurent*
7. Site historique maritime de la Pointe-au-Père

1. Les noms des auteurs entendus en auditions publiques sont marqués d'un astérisque.

(02) Région du Saguenay-Lac-Saint-Jean

1. Centre d'histoire Sir-William-Price*
2. Centre historique des Sœurs de Notre-Dame du Bon-Conseil de Chicoutimi*
3. Conférence régionale des élus (CRÉ) du Saguenay-Lac-Saint-Jean
4. Corporation du Moulin des pionniers de La Doré
5. L'Odyssée des Bâisseurs*
6. Musée amérindien de Mashteuiatsh*
7. Musée du fromage cheddar*
8. Pulperie de Chicoutimi*
9. Réseau muséal et patrimonial du Saguenay-Lac-Saint-Jean / Cellule régionale d'expertise en muséologie (CREM) du Saguenay-Lac-Saint-Jean*
10. Village historique de Val-Jalbert

(03) Région de la Capitale-Nationale

1. Centre d'initiation au patrimoine « La Grande Ferme »
2. Centre d'interprétation de la Côte-de-Beaupré
3. Centre local de développement (CLD) de la Côte-de-Beaupré
4. Conseil de la Culture des régions de Québec et de la Chaudière-Appalaches²
5. Corporation des lieux historiques de Pont-Rouge. Site de pêche Déry et Moulin Marcoux
6. Corporation du site Les Sept-Chutes
7. Forge-menuiserie Cauchon
8. Maison Léon-Provancher
9. Maisons du Patrimoine. Espaces muséaux de la Ville de Québec
10. Morrin Centre
11. Moulin des Jésuites
12. Moulins de l'Isle-aux-Coudres
13. Musée d'art contemporain de Baie-Saint-Paul*
14. Musée de Charlevoix*
15. Musée du Monastère des Augustines*
16. Regroupement des équipements culturels de l'Île-d'Orléans (RÉCI)
17. Regroupement des institutions muséales de Québec (RIMQ)*
18. Société de développement de la seigneurie Mauvide-Genest
19. Société du patrimoine urbain de Québec*

(04) Région de la Mauricie

1. Cégep de Trois-Rivières
2. Corporation de développement culturel de Trois-Rivières*
3. Culture Shawinigan. Centre d'exposition Léo-Ayotte*
4. Galerie d'art du Parc
5. Médiat-Muse / Cellule régionale d'expertise en muséologie (CREM) des régions de la Mauricie et du Centre-du-Québec*
6. Musée des Abénakis / Société historique d'Odanak*
7. Musée des Filles de Jésus

2. Le siège social de l'organisme est situé dans la région administrative de la Capitale-Nationale

8. Musée Pierre-Boucher
9. Musée québécois de culture populaire*

(05) Région de l'Estrie

1. Maison du Granit Lac-Drolet
2. Musée Beaulne
3. Musée des beaux-arts de Sherbrooke*
4. Musée Eaton-Corner*
5. Regroupement des institutions muséales des Cantons-de-l'Est*
6. Société d'histoire de Sherbrooke*

(06) Région de Montréal

1. Centre commémoratif de l'Holocauste à Montréal (CCHM)*
2. Centre historique de Sœurs de Sainte-Anne, Musée des Sœurs de Miséricorde, Musée des Sœurs de la Providence, Univers culturel de Saint-Sulpice, Musée de l'Oratoire Saint-Joseph du Mont-Royal (mémoire conjoint)
3. Château Ramezay – Musée et site historique de Montréal
4. Culture Montréal
5. Écomusée du fier monde*
6. Espace pour la vie*
7. Maison Saint-Gabriel
8. Musée des beaux-arts de Montréal*
9. Musée Marguerite-Bourgeoys
10. Musée McCord*
11. Musée Stewart*
12. Pointe-à-Callière, musée d'archéologie et d'histoire de Montréal*
13. SBC Galerie d'art contemporain
14. Société des directeurs de musées montréalais*

(07) Région de l'Outaouais

1. Château Logue. Centre d'interprétation de l'histoire de la Protection de la forêt contre le feu
2. Centre d'exposition l'Imagier
3. Conférence régionale des élus (CRÉ) de l'Outaouais / Conseil régional de la culture (CRC) de l'Outaouais (mémoire conjoint)*
4. Réseau du patrimoine gatinois
5. Ville de Gatineau

(08) Région de l'Abitibi-Témiscamingue

1. Association des Centres d'exposition de l'Abitibi-Témiscamingue (ACEAT)*
2. Conférence régionale des élus (CRÉ) de l'Abitibi-Témiscamingue
3. Réseau muséal de l'Abitibi-Témiscamingue*

(09) Région de la Côte-Nord

1. Centre Archéo Topo de Bergeronnes
2. Conférence régionale des élus (CRÉ) de la Côte-Nord*
3. Phare historique de Pointe-des-Monts

(11) Région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine

1. Exploramer
2. Fondation Willie Deraspe pour le Centre d'interprétation du phoque
3. Musée de la Gaspésie*
4. Musée de la mer*
5. Réseau muséal des Îles-de-la-Madeleine*
6. Réseau muséal et patrimonial de la Gaspésie*

(12) Région de la Chaudière-Appalaches

1. Musée de l'accordéon
2. Regroupement des institutions muséales de la Chaudière-Appalaches (RIMCA)

(13) Région de Laval

1. Éco-Nature, Parc de la Rivière-des-Milles-Îles*
2. Musée Armand-Frappier*
3. Salle Alfred-Pellan

(14) Région de Lanaudière

1. Culture Lanaudière
2. Lanaudière, ma muse*

(15) Région des Laurentides

1. Centre d'exposition de Val-David
2. Conseil de la culture (CRC) des Laurentides et Conférence régionale des élus (CRÉ) des Laurentides (mémoire conjoint)*
3. Corporation du moulin Légaré
4. Musée d'art contemporain des Laurentides*
5. Musée du ski des Laurentides

(16) Région de la Montérégie

1. Conseil montérégien de la culture et des communications
2. Exporail, le Musée ferroviaire canadien / Association canadienne d'histoire ferroviaire*
3. La Maison amérindienne
4. Maison nationale des Patriotes
5. Montmusée, Réseau des musées de la Montérégie / Cellule régionale d'expertise en muséologie (CREM) de la Montérégie*
6. Musée de la Femme*
7. Musée régional de Vaudreuil-Soulanges
8. Musée de société des Deux-Rives
9. Pointe-du-Buisson, Musée québécois d'archéologie*
10. Société historique du comté de Brome / Ville de Lac-Brome (mémoire conjoint)*
11. Ville de Mont-Saint-Hilaire*

(17) Région du Centre-du-Québec

1. Centre de la Biodiversité du Québec
2. Culture Centre-du-Québec
3. Moulin Michel de Gentilly, Société acadienne de Port-Royal, Ville de Bécancour et Centre de la Biodiversité du Québec (mémoire conjoint)*
4. Musée des religions du monde*
5. Musée Laurier – Musée de l’Hôtel des Postes*

D) Auteurs ayant déposé un mémoire à titre individuel

1. Philippe Dubé, professeur titulaire et directeur du Laboratoire de muséologie et d’ingénierie de la culture (LAMIC), Université Laval*
2. Amélie Leclerc, technicienne en muséologie, Sœurs du Bon-Pasteur de Québec
3. Luc Trépanier, administrateur de musées*

Annexe 9

CALENDRIER DES TRAVAUX PRÉVUS DANS LES RECOMMANDATIONS

30 juin 2014

Répertoire des normes d'agrément (7)

Harmonisation des règles de gouvernance en vue de l'intégration des collections du Musée d'art contemporain de Montréal à celles du Musée national des beaux-arts du Québec (19)

Étude sur les pratiques de soutien des administrations locales et régionales (50)

31 août 2014

Harmonisation des missions du Musée de la civilisation et du Musée national des beaux-arts du Québec en ce qui a trait au collectionnement (18)

30 septembre 2014

Rapport d'étape des Commissions d'études régionales (21)

31 décembre 2014

Dépôt des plans stratégiques des Commissions d'études régionales (21)

Dépôt du rapport du chantier sur la muséologie et le patrimoine des communautés religieuses et des Églises (29)

Dépôt du rapport du chantier sur le statut des professionnels des établissements muséaux (33)

Dépôt du rapport du chantier sur les bénévoles (35)

31 mars 2015

Révision des normes de financement du PAFIM (44)

1^{er} avril 2015

Début de l'évaluation en vue de l'agrément des établissements muséaux (40)

30 juin 2015

Dépôt du rapport du chantier sur la muséologie scientifique et technologique (30)

Dépôt du rapport du chantier sur la muséologie archéologique (31)

Dépôt du rapport du chantier sur les technologies de l'information et des communications (32)

31 décembre 2015

Dépôt du rapport du chantier sur la muséologie des Premières Nations (28)

À déterminer

Adoption d'une loi générale sur les établissements muséaux québécois (2 et ss.)

Création du CEMQ (9)

Annexe 10

DOCUMENTATION

1) Ministère de la Culture et des Communications:

- a. *S'ouvrir sur le monde, l'Énoncé d'orientations pour le réseau muséal québécois*, Ministère de la Culture et des Communications, 1994.
- b. *Politique muséale, Vivre autrement... La ligne du temps*, Gouvernement du Québec, 2000, 66 pages.
- c. *Évaluation, Portrait statistiques de 1999-2000 à 2007-2008*, Institutions muséales reconnues et soutenues, Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, 2010, 169 pages.
- d. *Évaluation, Rapport, institutions muséales reconnues et soutenues*, Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, 2010, 96 pages.

Publications du SSIM - Service de soutien aux institutions muséales

- e. *Guide pratique sur le financement privé des petites institutions muséales*, Service de soutien aux institutions muséales; Direction du patrimoine et de la muséologie; Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine; HEC Montréal (Johanne Turbide et Christine Harel et collaborateurs), Août 2012, 64 p.
- f. *La gestion stratégique au service de l'institution muséale. Guide pratique pour les petites équipes*, Service de soutien aux institutions muséales; Direction du patrimoine et de la muséologie; Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, Octobre 2010.
- g. *Éducation et action culturelle: Politique et activités - guide pratique*, Service de soutien aux institutions muséales; Direction du patrimoine et de la muséologie; Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, Novembre 2008, 117 pages.
- h. *Élaboration d'un cahier des charges pour les assurances - guide pratique*, Service de soutien aux institutions muséales, Direction du patrimoine et de la muséologie; Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, Octobre 2008, 48 pages.
- i. *Élaborer une politique de gestion des collections - guide pratique*, Service de soutien aux institutions muséales, Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, Janvier 2008, 74 pages.

2) Observatoire de la culture et des communications:

a. Cahier 1 Premier regard

Le cahier 1 dessine le portrait statistique des établissements à but non lucratif du domaine du patrimoine, des institutions muséales et des archives. Il aborde les sources de financement, les dépenses, la main-d'œuvre, le bénévolat, les adhésions de membres et l'occupation de bâtiments patrimoniaux. Les auteurs y posent aussi un regard sur l'histoire commune des trois secteurs du domaine et sur leurs cadres juridiques qui s'entrecroisent, se complètent et forment la structure du réseau du patrimoine québécois.

b. Cahier 2 Le patrimoine au Québec, une réalité enfin révélée

Le cahier 2 reprend en détail le portrait statistique des établissements à but non lucratif du secteur du patrimoine selon les différentes catégories d'organismes. Il aborde les sources de financement, les dépenses, la main-d'œuvre, le bénévolat, les adhésions de membres et l'occupation des bâtiments patrimoniaux.

c. Cahier 3 Les institutions muséales du Québec, redécouverte d'une réalité complexe

Le cahier 3 reprend en détail le portrait statistique des institutions muséales – musées, lieux d'interprétation et centres d'exposition –, selon leur discipline et selon l'aide accordée par le ministère de la Culture et des Communications du Québec. Il aborde les sources de financement, les dépenses, la main-d'œuvre, le bénévolat, les membres et l'occupation des bâtiments patrimoniaux.

d. Cahier 4 L'action en patrimoine

Le cahier 4 traite de la diversité des activités menées par les organismes en patrimoine, notamment la diffusion, la recherche, la collection et la conservation. Il aborde particulièrement la question de la quantité et de la qualité des conditions de conservation des archives, des objets d'arts décoratifs et des artéfacts.

e. Cahier 5 Territoires

Le cahier 5 traite du volet régional de l'*État des lieux*. Les données régionales y sont présentées de manière à permettre différentes comparaisons. Ce cahier est constitué de deux parties principales. La première présente l'analyse de regroupements caractéristiques de régions, soit les régions centrales, périphériques, intermédiaires et éloignées. La deuxième partie présente le portrait de chaque région administrative mise en relation avec son groupe d'appartenance et le Québec tout entier.

f. Cahier 6 Les archives au Québec, des ressources documentaires à découvrir

Le cahier 6 traite des activités menées par les centres et services d'archives qui conservent des archives historiques, soit l'acquisition d'archives, leur traitement, de même que les activités de diffusion organisées pour les faire connaître. Il y est aussi question des recherches qui y sont faites et de l'état des collections, soit la quantité des divers types d'archives conservées et la qualité des conditions de conservation.

g. *Cahier 7 Les archives au Québec, exploration des lieux de mémoire*

Le cahier 7 traite des activités menées par les centres et les services d'archives qui conservent des archives historiques. Il aborde les sources de financement, les dépenses, la main-d'œuvre, le bénévolat, les membres et l'occupation des bâtiments patrimoniaux.

h. *Cahier 8 Les institutions muséales du Québec, activités et rayonnement*

Le cahier 8 traite des institutions muséales – musées, lieux d'interprétation et centres d'exposition – selon leur discipline et l'aide accordée par le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine du Québec. Il y est question principalement des activités muséologiques, des expositions et des activités de diffusion et de conservation des institutions muséales.

i. *Cahier 9 Le public des institutions patrimoniales*

Le cahier 9 de l'*État des lieux du patrimoine, des institutions muséales et des archives* traite de la propension des Québécois à visiter les divers types d'institutions liées au patrimoine. Il y est question des caractéristiques sociodémographiques du public des musées, de celui des sites et monuments historiques et de celui des centres d'archives et de documentation sur l'histoire ou la généalogie. Les constats présentés dans ce cahier sont basés sur les résultats de l'*Enquête sur les pratiques culturelles au Québec*, un sondage réalisé tous les cinq ans auprès de la population québécoise par le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine.

j. *Cahier 10 L'impact économique des dépenses de fonctionnement des établissements*

Le cahier 10 de l'*État des lieux du patrimoine, des institutions muséales et des archives* présente les résultats d'une étude sur l'impact économique des organismes en patrimoine, des institutions muséales et des centres et services d'archives. Le but de l'étude est d'évaluer la contribution, dans l'économie québécoise, des dépenses de fonctionnement de ces établissements. Ces dépenses produisent en effet un impact sous forme de « valeur ajoutée » dans l'économie, d'emplois créés et, aussi, de revenus fiscaux pour les gouvernements. Les constats présentés dans ce cahier sont basés sur des simulations réalisées à l'aide du modèle intersectoriel du Québec, un modèle économétrique conçu par l'Institut de la statistique du Québec (ISQ).

k. *Cahier 11 Conclusion*

L'*État des lieux du patrimoine, des institutions muséales et des archives* est composé d'une série de onze cahiers qui dressent ensemble un portrait exhaustif de cet important domaine culturel. Le cahier 11, qui clôt la série, présente une synthèse des résultats exposés dans les 10 autres cahiers, ainsi qu'une conclusion. Il y est question, notamment, des ressources financières et humaines des organismes en patrimoine, des institutions muséales et des centres d'archives.

l. Bulletins Optique culture. La fréquentation des institutions muséales (2010-2011)

http://www.stat.gouv.qc.ca/observatoire/publicat_obs/occ_bref_patrimoine.htm

- m. Bulletin Optique culture. Les Acquisitions d'œuvres d'art
http://www.stat.gouv.qc.ca/observatoire/publicat_obs/occ_bref_art_visuel.htm
- n. L'évolution des dépenses culturelles des ménages québécois, de 1997 à 2009
http://www.stat.gouv.qc.ca/observatoire/publicat_obs/pdf/optique_culture_19.pdf
- o. Étude exploratoire de l'offre et de la consommation culturelles au Québec de 2003 à 2007
http://www.stat.gouv.qc.ca/observatoire/publicat_obs/pdf/Stat_BrefNo47.pdf

3) Société des musées québécois (SMQ)

- a. *États généraux des musées du Québec*: bilan et prospective, Revue *Musées*, vol. 30, Société des musées québécois, 2012, 61 pages.
http://www.musees.qc.ca/pdf/revue_musees_vol-30_smq.pdf
- b. *Charte sur le développement durable*, 2012:
http://www.musees.qc.ca/pdf/2012_smq_charte_developpement_durable.pdf

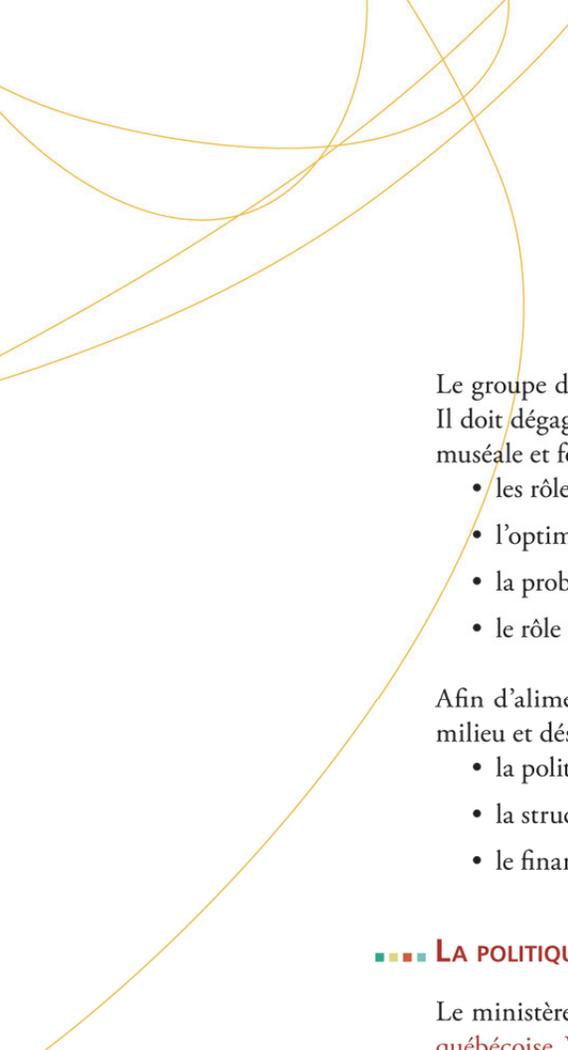


Annexe **11**

GROUPE DE TRAVAIL SUR L'AVENIR DU RÉSEAU

MUSÉAL

Document de consultation pour la préparation du mémoire



Le groupe de travail sur l'avenir du réseau muséal a reçu un mandat d'analyse prospective. Il doit dégager une vision d'avenir pouvant ouvrir la voie à une actualisation de la politique muséale et formuler des recommandations quant aux aspects suivants :

- les rôles des institutions muséales dans la vie de la société québécoise ;
- l'optimisation de l'organisation et du fonctionnement du réseau muséal ;
- la problématique de financement ;
- le rôle des pouvoirs publics.

Afin d'alimenter sa réflexion, le groupe de travail sur l'avenir du réseau muséal sollicite le milieu et désire recevoir des mémoires sur les trois thèmes suivants :

- la politique muséale ;
- la structure du réseau muséal ;
- le financement.

■ ■ ■ LA POLITIQUE MUSÉALE

Le ministère de la Culture et des Communications a adopté la première [politique muséale québécoise](#), *Vivre autrement... la ligne du temps*, en 2000, dans le but d'instaurer des mesures privilégiées visant à appuyer la consolidation du réseau muséal québécois, à reconnaître l'excellence des établissements qu'il réunit et à répondre au besoin de relance du secteur de la muséologie qui était en perpétuelle transformation. Après plus d'une décennie, des constats méritent d'être faits et des perspectives d'avenir proposées.

Questions

- Quelles sont les lignes de force de la politique muséale actuelle ?
- Est-ce que la typologie des institutions muséales (musées, centres d'exposition et lieux d'interprétation) et la réalité muséale québécoise sont toujours cohérentes ?
- Par quels critères peut-on caractériser la portée de leurs actions, qu'elles soient régionales, nationales, internationales, etc. ?
- Est-ce que le mécanisme de reconnaissance a eu les effets escomptés ?
- Considérant les défis à venir, est-ce que l'actualisation ou l'ajout d'orientations est nécessaire ? Si oui, quelles orientations recommandez-vous ?

■ ■ ■ LA STRUCTURE DU RÉSEAU MUSÉAL

Le Québec dispose d'un réseau muséal relativement jeune, bien réparti sur l'ensemble du territoire et diversifié. Depuis la mise sur pied du Service des musées privés en 1975, ce réseau s'est particulièrement développé et organisé. Un temps d'arrêt pour analyser ce développement et se questionner sur les priorités d'avenir est nécessaire.

Questions

- Quelle est votre évaluation de la répartition des institutions muséales à travers le Québec en matière d'accessibilité et de diversité de l'offre (couverture régionale, thématique ou infrastructure)?
- Quelles sont les faiblesses ou les lacunes que vous constatez dans le réseau actuel? Et quelles sont les solutions que vous proposez pour les combler?
- Quelle place doit-on faire aux approches territoriales et aux initiatives de réseautage régional?
- Quel est l'apport des institutions muséales au tourisme culturel, à l'éducation, au développement régional et à l'économie?
- Quelles formes de collaboration et d'entraide des institutions muséales d'une même région géographique existent actuellement? Y a-t-il des réussites particulièrement exemplaires? Peut-on accroître la collaboration et l'entraide? De quelle façon?
- Comment faciliter l'apport des grands musées et des musées d'État au secteur muséal?

■ ■ ■ LE FINANCEMENT

Faisant face à de nouvelles réalités en ce qui concerne tant les changements technologiques que les exigences et les attentes élevées du public, les besoins liés à la relève professionnelle et à la consolidation financière des établissements, le milieu vit actuellement une période cruciale en matière de financement.

Questions

- Quelles sont les responsabilités propres à chaque institution muséale en matière d'autofinancement auxquelles la société québécoise est en droit de s'attendre?
- Quelles stratégies les institutions muséales devraient-elles adopter afin de maximiser leur capacité à générer des revenus?
- Comment encourager la participation du secteur privé au financement des institutions muséales?
- Quel devrait être le rôle des instances locales et régionales dans le financement des institutions muséales?

- Comment l'État pourrait-il intervenir de façon plus efficace dans le financement du réseau muséal?
- Étant donné que l'aide au fonctionnement est actuellement accordée aux institutions muséales sur une base historique et récurrente, devrait-on revoir ces critères de financement? Et si oui, quelle formule de financement l'État devrait-il adopter pour soutenir le réseau muséal? Les missions et les collections devraient-elles être prises en compte lors de l'attribution du financement?

■ ■ ■ DIRECTIVES POUR LA PRÉSENTATION D'UN MÉMOIRE

- > Le mémoire doit être d'une longueur maximale de 10 pages.
- > Le contenu du mémoire doit traiter les trois thèmes de la consultation, sous l'angle des questions soumises. Il n'est pas nécessaire cependant de répondre à toutes les questions, mais les trois thèmes doivent être abordés.
- > Le mémoire doit inclure un résumé d'une longueur maximale d'une page, qui présente de façon claire et concise les principales idées avancées et les principales recommandations.
- > Le mémoire doit être transmis par courrier électronique, à l'adresse suivante :
reseau.museal@mcc.gouv.qc.ca.
- > Une version papier du mémoire peut également être transmise par courrier postal, à l'adresse suivante :

À l'attention de M. Guillaume Savard
Groupe de travail sur l'avenir du réseau muséal
Ministère de la Culture et des Communications
225, Grande Allée Est, RC, bloc C
Québec (Québec) G1R 5G5

