

Pauline LESCA ACHARD

**LES MUSÉES ET LA RECHERCHE DE FONDS
EN SUISSE**

*Mémoire rédigé pour l'obtention du Certificat
Cours de Muséologie 2023-2024 d'ICOM Suisse*

SOMMAIRE

Introduction

- 1. La collecte de fonds dans les musées en Suisse : un état des lieux**
 - 1.1. Musées privés et musées publics : modalités différentes de soutien financier ou « la même galère » ?**
 - 1.2. Définitions et distinctions : mécénat, partenariat, sponsoring, crowdfunding**

- 2. Les donateurs en Suisse**
 - 2.1. Le rôle des fondations privées et des donateurs institutionnels**
 - 2.2. Les motivations et les objectifs des donateurs privés dans le financement d'institutions muséales**

- 3. Les donateurs dans d'autres pays**
 - 3.1. La situation actuelle aux USA : exemples**
 - 3.2. La situation actuelle en Europe : exemples**

- 4. Sondage : comment les musées gèrent-ils la collecte de fonds ?**
 - 4.1. Élaboration et diffusion du questionnaire**
 - 4.2. Résultats**

- 5. Conclusions**

Bibliographie/Webographie

Annexe

Introduction

Qu'il s'agisse d'institutions publiques ou privées, les musées en Europe en général et en Suisse en particulier, qui, jusque-là, profitaient d'une manière plus ou moins généreuse de subventions publiques, locales et/ou étatiques, sont aujourd'hui confrontés de manière de plus en plus pressante à la question de l'insuffisance de ces ressources, d'autant plus que les besoins se diversifient. Il ne s'agit plus uniquement d'assurer la survivance d'un site, comme cela a pu être le cas pour certains, mais de dynamiser l'activité muséale en lien avec le public. En effet, le niveau de fréquentation devient souvent un des facteurs clé dans la sélection des institutions candidates à des contributions publiques ou privées., selon l'observation de terrain qui peut être réalisée.

Si la consistance des contributions publiques au soutien des institutions muséales a peu évolué depuis 2008 en termes de leur répartition entre Confédération, cantons et communes, son niveau en termes de montant alloué par habitant était en 2021 équivalent à celui de 2015 pour les communes (167 francs par habitant) tandis que celui octroyé par les cantons est passé de 144 francs en 2015 à 137 en 2021, soit une diminution de près de 5%.¹ Faut-il y voir une tendance à « sacrifier » le secteur muséal sur l'autel des mesures d'austérité ?

Outre Atlantique en revanche, la question de la recherche de financement s'est posée depuis longtemps, car, comme dans de nombreux domaines, le principe appliqué est plutôt celui selon lequel chaque institution culturelle ou scientifique, de l'université prestigieuse à la petite bibliothèque locale, doit se procurer les moyens de subsister et de se développer. La recherche de fonds est donc « professionnalisée » et fait partie intégrante des tâches de gestion courante du management.

Les musées en Suisse totalisent aujourd'hui 1 081 sites, avec une moyenne dépassant les 10 millions de visiteurs chaque année (14 millions avant Covid)². Seule une minorité de 5%

¹Source : Office fédéral de la statistique (statistique du financement de la culture, ESPOP/STATPOP, comptes nationaux), Administration fédérale des finances (statistique financière), Secrétariat d'État à l'économie, disponible sur <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/culture-medias-societe-information-sport/culture.assetdetail.30145114.html>

² Office fédéral de la statistique Étude OFS 2021 sur les musées, disponible sur : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/culture-medias-societe-information-sport/culture/musees.html> et communiqué de presse « Statistique des musées 2021 - Musées suisses : à nouveau plus de 10 millions d'entrées – 40% de personnel bénévole », publié le 8.11.2022, disponible

d'entre eux entre dans la catégorie dite « à haute fréquentation » et dépassent les 50 000 visiteurs par an³. Même pour ces derniers, les revenus dérivés du prix des entrées sont depuis longtemps bien loin d'assurer une couverture suffisante des besoins financiers.

Actuellement, les besoins supplémentaires en apports financiers débordent le périmètre du financement de projets spécifiques pour s'étendre aux missions primordiales d'un musée, depuis l'entretien de ses collections ou de son site à celles liées à la poursuite de ses activités annexes (recherche, médiation, ...), ce qui constitue une fragilisation de certains musées, pouvant aller jusqu'à leur disparition.

Nous avons donc choisi de tenter un état des lieux, qui ne prétend pas à l'exhaustivité, des musées suisses, en comparaison de leurs homologues américains et européens. Nous avons dirigé notre observation vers les musées de moyenne et petite dimension, en ce qui concerne la stratégie mise en place par chacun dans la recherche de nouvelles sources de financement. En particulier nous nous sommes proposés d'examiner, par le biais d'un questionnaire, les modèles opérationnels adoptés par les établissements, s'il en existe, et dans quelle mesure cette tâche devient aujourd'hui une activité à part entière, qui méritera peut-être dans un avenir proche qu'un nouveau profil professionnel se dégage finalement dans les organigrammes des institutions muséales.

1. La collecte de fonds dans les musées en Suisse : un état des lieux

Dans une approche panoramique des musées en Suisse, deux éléments communs apparaissent qui les réunissent tous, à quelques rares exceptions près : l'insuffisance actuelle des sources de financement traditionnel et la nécessité vitale de pourvoir autrement aux besoins de financer ses propres activités.

De plus, au-delà de la gestion courante d'un établissement muséal, l'enjeu tourne aujourd'hui autour d'autres aspects et questionnements qui imposent aujourd'hui de penser différemment

sur : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/catalogues-banques-donnees/tableaux.assetdetail.23444406.html>

³ Selon l'OFS-Office fédéral de la Statistique, les musées en Suisse sont répartis en trois classes de taille en fonction du nombre d'entrées : les musées à basse fréquentation avec moins de 5000 entrées ; les musées à fréquentation moyenne, entre 5000 et 49 999 entrées et les musées à haute fréquentation avec plus de 50 000 entrées (seuls 46 musées entraient dans cette catégorie en 2021).

les modes d'accueil, les modes d'exposer, de proposer et d'interpeller les visiteurs, en relayant les préoccupations de la société toute entière : les questions de durabilité, d'accessibilité, d'inclusivité requièrent des interventions constantes et de plus en plus pressantes de « mise à niveau », de nouvelles propositions qui demandent autant de ressources nouvelles pour permettre ces changements de paradigme, tant humains que logistiques, et qui touchent tous les secteurs de métiers muséaux.

Les musées perçoivent donc comme indispensable la nécessité de faire face à ces nombreux défis, en faisant appel à d'autres interlocuteurs, mécènes et sponsors, dont heureusement la Suisse n'est pas dépourvue. Ces derniers jouent dès lors indirectement un rôle primordial dans la préservation de ce patrimoine matériel et immatériel.

1.1. Musées privés et musées publics : modalités différentes de soutien financier ou « la même galère » ?

Selon une étude concernant le *Paysage muséal et public des musées en Suisse* publiée par l'OFS en 2021⁴, la Suisse compte près de 1100 musées sur son territoire, dont 71% étaient en 2019 de droit privé, principalement gérés par des associations (30%) ou des fondations (27%), tandis que le restant 14% était réparti à part égales entre particuliers et entreprises.

Parmi le 30% des musées de droit public, 18% appartenaient à une commune, le restant étant majoritairement de propriété des cantons et quelques entités d'importance du ressort de la Confédération⁵.

Afin d'identifier les mécanismes de financement, il convient de distinguer entre le financement dit principal, c'est-à-dire celui dont relève le fonctionnement et de l'exploitation du musée, et le financement secondaire. L'étude montre que, si le premier est réparti de façon très équilibrée entre sources privées et publiques, le second type de financement est soutenu à 34% par des acteurs privés, contre 26% par des acteurs publics, alors qu'augmente aussi la proportion de musées qui ne disposent pas de financement secondaire, à hauteur de 38% en 2019⁶.

⁴ Étude OFS 2021 sur *Paysage muséal et public des musées en Suisse*, page 4, disponible sur : <https://www.swissstats.bfs.admin.ch/collection/ch.admin.bfs.swissstat.fr.issue211616741900/article/issue211616741900-04>

En ce qui concerne leur financement, l'étude s'est penchée sur les modalités de financement extérieur, et non pas sur les sources de financement interne ou sur l'autofinancement, bien que certains musées, surtout de petite dimension, s'appuient essentiellement sur cette forme (par exemple par les revenus de la billetterie, de la cafétéria et de la boutique).

⁵ Cf. Loi fédérale sur les musées et les collections de la Confédération (Loi sur les musées et les collections, LMC) du 12 juin 2009

⁶ Étude OFS 2021, cit.

En Suisse, le financement de la culture répond à un schéma particulier (en ce qui concerne le soutien aux musées, bibliothèques et autres institutions culturelles définies), basé sur l'article 69 de la Constitution fédérale⁷. Cet article précise qu'en premier lieu la protection et la conservation du patrimoine bâti et mobilier relève de la compétence des cantons, tandis que le principe de subsidiarité intervient pour définir les contours de compétences respectives entre Confédération, cantons et communes. Seule exception qui réserve une intervention exclusive à la Confédération : les musées et collections dont elle est propriétaire et qu'elle gère directement⁸.

Selon un des rapports publiés très récemment concernant le financement de la culture par les collectivités publiques pour 2021, les chiffres concernant la répartition selon les domaines et le type de dépenses, montrent que le poste regroupant « musées et arts plastiques » a enregistré 583,1 millions de CHF de fonds alloués, regroupant les dépenses courantes et les investissements, dont 72,4 millions ont été subventionnés par la Confédération, 242 millions par les cantons et 268,7 millions par les communes⁹.

En conclusion, si les musées publics bénéficient en premier lieu de contributions publiques en ce qui concerne leur financement « principal », il est également fréquent que nombre de musées locaux gérés par des associations ou fondations privées soient souvent hébergés sur des sites de propriété des communes, qui prennent en charge les coûts liés à l'infrastructure. En ce sens, il n'existe pas une différence marquante entre musées publics et privés.

En même temps, les contributions publiques ne couvrent qu'une partie des coûts de fonctionnement et d'investissement des uns et des autres, ce qui détermine que tant les musées publics que les musées privés soient contraints de faire appel à d'autres sources de financement extérieur. Ce sont les difficultés et les risques liés à ce recours que nous nous proposons d'examiner en dernier ressort.

1.2. Définitions et distinctions : mécénat, partenariat, *sponsoring*, *crowdfunding*

⁷ Cf. art.69 Constitution fédérale : « La culture est en premier lieu du ressort des cantons. Ce sont ces derniers et leurs communes qui sont responsables de l'encouragement de la culture ». Et aussi art.4 Loi fédérale sur l'encouragement de la culture (LEC) du 11 décembre 2009 : « Dans son domaine de compétences, la Confédération encourage à titre subsidiaire les activités culturelles des cantons, des villes et des communes ».

⁸ Cf. Loi fédérale sur les musées et les collections de la Confédération (LMC) du 12 juin 2009.

⁹ Statistiques OFS publiées le 15.04.2024 et disponibles sur <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/culture-medias-societe-information-sport/culture/financement/public.assetdetail.30145123.html>

Le soutien financier privé peut assumer différentes formes que nous allons rapidement parcourir, pour la clarté du propos¹⁰ :

- **Mécénat** : protection ou soutien de la part d'une personne physique ou morale qui aide financièrement une institution culturelle, scientifique, de recherche, etc. ou un artiste, tous domaines confondus ; on peut le considérer comme une forme spécifique de philanthropie. Dans la manière de proposer cette possibilité de soutien, le Museo civico Villa dei Cedri de Bellinzone par exemple, présente sur son site web, les alternatives suivantes aux formes de mécénat :
 - Une contribution financière, destinée à soutenir une manifestation, une exposition temporaire ou une initiative en lien avec la conservation préventive ou la restauration des œuvres de la collection.
 - Donations d'œuvres, matériel d'archive ou livres d'art susceptibles de compléter et enrichir la collection.
 - Adhésion à la Fondation des Amis.
 - Achat d'une des éditions limitées du Musée.
 - Organisation d'un événement privé avec visite gratuite au Musée.

En contrepartie et en fonction du montant de la contribution, le musée peut prévoir la mention du mécène sur les supports de communication (flyers, invitations, affiches, catalogues, publicité), sur le site internet et/ou à l'intérieur du musée.¹¹ Aucune mention n'est faite des éventuels avantages fiscaux.

- **Partenariat** : souvent ce terme est associé à celui de mécénat, voire à celui de parrainage, et en devient une variante, souvent proportionnelle à l'importance du soutien. L'entité qui finance l'institution acquiert un statut de partenaire, donc « travaille avec l'institution » à un niveau hiérarchique équivalent, où chacune des deux parties fournit des avantages à l'autre.

Voyons l'exemple des musées de Paris, avec le Petit Palais qui présente, dans sa page web dédiée¹², les avantages suivants aux potentiels partenaires :

- Une association d'image forte et une visibilité dédiée sur les supports visuels
- Une déduction fiscale de 60% du montant du don sur l'impôt sur les sociétés, dans la limite de 0.5% du chiffre d'affaires (à noter que ce point est mentionné en deuxième position !)
- Des accès privilégiés aux expositions et aux collections

¹⁰ Dans sa « Charte du mécénat culturel » de juillet 2020, le Ministère de la Culture français procède à une série de définitions très détaillées des différentes formes que peuvent revêtir le mécénat et le parrainage : [file:///C:/Users/user/Downloads/Charte%20du%20me%CC%81ce%CC%81nat%20culturel%20\(mise%20a%CC%80%20jour%20juillet%202020\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Charte%20du%20me%CC%81ce%CC%81nat%20culturel%20(mise%20a%CC%80%20jour%20juillet%202020).pdf)

¹¹ <https://www.museovilladeicedri.ch/Sostienici-9ab3ac00>

¹² <https://www.petitpalais.paris.fr/content/avantages-proposes-nos-partenaires>

- Des événements de prestige pour clients et employés.

On y cite également les opportunités de communication et valorisation en interne et le prestige d'être associé à toutes les campagnes de communication du musée.

- **Sponsoring ou parrainage**: financement par une entreprise avec une contrepartie de promotion de son image de marque ou de ses produits (cette distinction peut être importante au niveau de la taxation du don, car la publicité de produits du sponsor via les supports de l'institution bénéficiaire, peut être requalifiée comme une contrepartie au financement reçu, devenant ainsi une prestation contre rétribution, qui sera de ce fait imposée comme revenu de l'activité de l'institution bénéficiaire et ne sera plus déductible de la part du sponsor)¹³.
- **Crowdfunding ou financement participatif** : il s'agit d'une forme de *fundraising* (ou levée de fonds) qui s'est développée depuis les années 2000, essentiellement grâce à l'essor des réseaux sociaux. Initialement considéré comme un moyen « spontané » de récolter des fonds en dehors des circuits financiers traditionnels, en diffusant un projet, une idée, au-delà du cercle d'amis ou de connaissances et dépassant aussi les frontières par un simple clic, ce mécanisme est aujourd'hui repris par les banques elles-mêmes. Pour la Suisse, nous faisons référence en particulier au programme Heroslocaux.ch (disponible dans les trois langues nationales, sous les dénominations correspondantes de lokalhelden.ch et eroilocali.ch), créé par le groupe bancaire Raiffeisen en 2016 et qui récolte aujourd'hui 500.000 CHF par mois, pour des projets sans but lucratif, portés par des particuliers, mais aussi des associations, des fondations et notamment des musées. Une équipe dédiée à ce programme encadre les porteurs de projet au niveau de l'organisation, la communication et le réseautage et des webinaires sont régulièrement organisés pour initier les intéressés à cette forme de financement.
- **Fundraising event** : il s'agit dans ce cas d'événements organisés dans le but de récolter des fonds parmi les participants, soit par l'achat d'un billet d'entrée ou de tombola en participant à une manifestation qui elle-même va permettre une collecte publique. Techniquement cela relève plus du financement participatif, mais concrètement cela est plus proche du mécénat, étant donné que souvent il est fait appel à des HNWI (High-Net-Worth Individuals¹⁴) susceptibles d'apports conséquents. La Villa dei Cedri de Bellinzone, par exemple, identifie comme une forme de soutien

¹³ Cf. entre autres, les définitions art. 3 et art.21 al.14, 16, 17 de la Loi fédérale régissant la taxe sur la valeur ajoutée (LTVA) du 12 juin 2009 et modifications successives, et la jurisprudence des tribunaux sur les requalifications des prestations (ne s'agissant pas ici d'un travail à caractère juridique, nous épargnerons au lecteur les subtilités identifiées par les juges).

¹⁴ *High-Net-Worth Individuals* : expression employée dans les secteurs financiers pour désigner les personnes physiques disposant d'un patrimoine liquide d'au moins 1 million de USD. Les *Ultra-High-Net-Worth Individuals* ceux dont le capital dépasse les 30 millions de USD d'actifs liquides.

financier au musée, l'organisation d'un événement privé, du moment que cela implique non seulement la mise à disposition des espaces du musée, qui est temporairement privatisé, mais également la participation de membres de l'équipe du musée pour son déroulement.

Nous aurons l'occasion de revenir sur les préférences accordées parmi ces modalités par le biais du sondage proposé à notre échantillon de musées suisses.

2. Les donateurs en Suisse

Si la Suisse est confortée par la présence sur son territoire d'un nombre élevé de HNWI et UHNWI (v. supra), le soutien aux institutions culturelles, et muséales en particulier, n'est pas limité à cette tranche de population, mais bien plus largement répandue.

En tentant de dresser un tableau du donateur-type en Suisse, nous avons exclu d'emblée les « sujets » (personnes physiques ou morales) qui transmettent par le biais de donations *inter vivos* ou legs des objets aux institutions muséales et restreint la tentative d'analyse à ceux qui offrent un soutien financier.

Qui sont donc les donateurs en Suisse ?

Il peut s'agir d'individus ou de structures juridiques particulières, en très grande majorité des fondations, voire des associations ou des trusts.

Quel est le comportement de ces donateurs et comment s'exerce la philanthropie en Suisse ? Selon le Rapport annuel 2023 publié par ZEWO¹⁵, l'organisme de certification des OBNL (organismes à but non lucratifs qui sollicitent des dons) pour la collecte de fonds, en 2022¹⁶ 84% de la population suisse a effectué au moins un don et ce malgré la situation économique tendue, avec une émergence de deux tranches d'âge, les 55-69 ans et les 25-34 ans et un don médian de 400 CHF. 18% de ces dons étaient destinés à la culture (contre 27% l'année précédente), alors que les événements mondiaux ont en même temps déterminé en 2022 une orientation très nette des dons vers l'humanitaire et l'assistance aux populations en guerre ou victimes de catastrophes naturelles.

Les déclencheurs les plus efficaces ont été, après l'affiliation et le parrainage, plus traditionnels, le mailing et le publipostage, avec une efficacité accrue, en termes de taux de réaction, pour les publipostages personnalisés et envoyés par voie postale.

¹⁵ https://zewo.ch/wp-content/uploads/2024/01/Spendenreport_2023_fr.pdf

¹⁶ Cf. aussi l'étude du « Marché des dons en Suisse 2022 » publiée par Swissfundraising qui analyse les comportements des donateurs personnes physiques, avec exclusions des legs ou gros dons, ainsi que des dons d'entreprises et sponsoring

Les réseaux de ZEWO et Swissfundraising, qui certifient les OBNL, témoignent de la vivacité des donateurs dans le soutien aux organismes d'utilité publique.

Le Rapport 2022 sur les fondations en Suisse¹⁷ recense 13.524 fondations, dont 22,4% avait pour but le soutien au secteur « Culture et loisirs », dépassant de peu celui de la « Formation et Recherche » et celui de l' « Action sociale ».

En Suisse, Stiftungschweiz.ch est le plus grand portail en ligne consacré au monde de l'utilité publique. La plateforme s'adresse en premier lieu aux organisations d'utilité publique et à leurs sponsors. Elle met à disposition les informations nécessaires, les outils digitaux et les services adéquats pour une philanthropie efficace, bien connectée et transparente.¹⁸

2.1. Le rôle des fondations privées et des donateurs institutionnels

En Suisse, certaines entités sont connues pour leur soutien aux établissements culturels et aux musées, en particulier dans le cadre du développement de projets spécifiques : la Loterie Romande à elle seule totalise plusieurs dizaines de millions de francs distribués chaque année à plusieurs milliers d'associations et groupes divers considérés à but non lucratif et d'« utilité publique », dans des domaines aussi variés que la culture, le sport, l'action sociale, la jeunesse et le handicap.

D'autres donateurs apparaissent de façon récurrente comme partenaires dans les listes de divers musées : la Fondation Leenaards, la Fondation Ernst Göhner, la Fondation Philanthropique Famille Sandoz¹⁹, divers établissements bancaires ou d'assurances (ces derniers agissant plutôt en lien avec leur présence territoriale)²⁰.

¹⁷ Lukas von ORELLI, Julia JAKOB, Dominique JAKOB, Georg von SCHNURBEIN, *Rapport sur les fondations en Suisse 2022*, disponible sur :

https://www.swissfoundations.ch/wp-content/uploads/2022/05/Swissfoundations_Rap.22_F_-2.pdf (consulté en avril 2024)

¹⁸ <https://stiftungschweiz.ch/fr>

¹⁹ Pour en savoir plus : <https://www.leenaards.ch/culture/> , <https://www.ernst-goehner-stiftung.ch/index.php/fr/Fondation/aperçu> , <https://www.fpbs.ch/domaines-activite>

²⁰ Pour en savoir plus, voici quelques exemples : <https://www.bcv.ch/fr/home/la-bcv/partenariats.html> . Il est intéressant ici de remarquer que dans sa présentation le site de la banque regroupe sous l'intitulé « Partenariats » les mentions de *sponsoring* et mécénat (définit comme « soutien financier sans contrepartie publicitaire ») et associe la Fondation BCV, dont l'action de soutien se distingue difficilement des buts de ceux de la maison mère, sinon peut-être par un rayon d'action géographiquement circonscrit au Canton de Vaud.

A contrario une autre banque cantonale, la BCGE (<https://www.bcge.ch/fr/partenariats>) semble beaucoup plus sensible à des formes de soutien à la jeunesse et au sport, qu'au patrimoine.

Parmi les assureurs, le programme de La Mobilière est particulièrement transparent : <https://www.bcge.ch/fr/partenariats> . Les programmes de dons sont répartis entre une Fondation du Jubilé, pour les projets de plus grande envergure, et une Fonds de dotation pour les plus petits projets, et cite par exemple expressément les expositions parmi les projets « arts et culture ».

Il est clair, en examinant la constellation de « groupe » qui en entoure certaines, sans aller jusqu'à sonder leurs bilans annuels, que la structure mise en place à des fins philanthropiques permet en premier lieu de réaliser des solides économies d'impôt. Dans des cas tels que ceux de la fondation de famille Sandoz ou de la division « partenariats » de la BCV, l'avantage en termes de promotion de l'image du nom est doublé ainsi des avantages fiscaux que ces initiatives permettent au niveau du groupe, industriel ou bancaire.

D'autres structures ont opté dès leur fondation pour une approche différente, comme la Fondation Leenaards²¹ et la Fondation Ernst Göhner²², lesquelles furent créées par des entrepreneurs afin de destiner leur patrimoine entier à la réalisation d'un but exclusivement philanthropique, tout en les dotant d'un patrimoine industriel et/ou immobilier conséquent en mesure de continuer à alimenter le capital à leur disposition.

Voyons de quelle manière ce binôme marketing/fiscalité²³ est intéressant pour les donateurs institutionnels.

2.2. Les motivations et les objectifs des donateurs privés suisses dans le financement d'institutions muséales

En Suisse, le traitement fiscal des dons en numéraire ou autres valeurs patrimoniales (par ex. biens immobiliers ou œuvres d'art) en faveur d'institutions culturelles est régulé au niveau fédéral et cantonal. Cette réglementation fixe les conditions d'exonération de la taxation relative aux donations pour l'institution culturelle bénéficiaire et celles qui permettent au donateur de déduire ces mêmes montants de l'impôt sur ses revenus.

Même si l'exercice peut paraître fastidieux, il nous semble significatif de préciser les éléments de la réglementation fiscale de référence, car il peut être important de se mettre à la place du donateur potentiel, pour comprendre l'intérêt qui peut être le sien à effectuer un don.

Afin de bénéficier de ces avantages, l'institution culturelle concernée doit remplir les conditions suivantes²⁴ :

²¹ <https://www.leenaards.ch/histoire/>

²²; <https://www.ernst-goehner-stiftung.ch/index.php/fr/Fondation/apercu>

²³ Ce binôme n'est en rien contradictoire déontologiquement, ce qui est prouvé par la publication en France, par les pouvoirs publics d'une « Charte du mécénat culturel », qui s'adresse en particulier aux donateurs et prend en compte de manière détaillée les implications fiscales y afférentes : <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/mecenat/Documentation-et-textes-juridiques/Textes-juridiques/La-Charte-du-mecenat-culturel2>

²⁴ WYNNE Julie, *Fiscalité du mécénat*, Bulletin *Tax briefing*, FRORIEP (Étude d'avocats), Septembre 2016, consultable sur : <https://www.mll-news.com/wp-content/uploads/2021/12/Fiscalite-du-mecenat-Julie-Wynne-MLL.pdf>

- Il doit s'agir d'un **établissement public** (musée, bibliothèque, opéra, théâtre, ...) **détenu par l'État (Confédération, canton, commune)** ou d'une **institution privée ayant son siège en Suisse et reconnue d'utilité publique** (ce qui coïncide avec la poursuite d'un but d'intérêt général).
- L'intérêt général pour une institution culturelle privée est donné par l'**accessibilité** à tout un chacun et par la notion de **désintéressement**, ce qui signifie que l'activité ne doit pas réaliser l'intérêt propre de la personne morale et de ses membres. Afin d'être reconnue d'utilité publique, une institution doit préalablement présenter un dossier aux autorités fiscales.

Du point de vue du donateur, les dons sont déductibles, qu'il s'agisse d'un particulier personne physique soumis à l'impôt sur le revenu, ou d'une personne morale soumise à l'impôt sur les bénéfices, s'ils répondent aux conditions suivantes :

- La valeur du don doit être au minimum de CHF 100 (voir art. 33a LIFD, Loi fédérale sur l'impôt fédéral direct)
- La valeur cumulée du ou des dons ne doit pas dépasser 20% des revenus du donateur, pour un particulier, ou de son bénéficiaire, pour la personne morale. Dans ce dernier cas, le don est considéré comme une charge justifiée par l'usage commercial (voir art. 59, al. 1, let.c, LIFD) et, à ce titre, déductible. Au niveau cantonal, la majorité des cantons sont alignés au même plafond de 20% pour la déductibilité. Font exception les cantons de Bâle-Campagne (jusqu'à 100 % des revenus) et de Neuchâtel (plafond à 5% du revenu).

Le régime appliqué aux donateurs est moins favorable que dans certains pays.

En effet, par exemple, aux États-Unis, la déduction peut aller jusqu'à 100% du revenu brut et le déficit excédentaire et peut être reporté sur l'année suivante pour les personnes physiques et jusqu'à 25% du revenu imposable pour les personnes morales (mais la qualification de sponsoring peut être subtile, voir supra page 5).

En France, par exemple, la déductibilité répond aux conditions suivantes :

- Elle est fixée à hauteur de 66% de la valeur du don, pour les personnes physiques (avec des cas particuliers pouvant aller jusqu'à 75%, par exemple dans le cas de la déduction sur le montant de l'ISF – impôt de solidarité sur la fortune), dans la limite de 20% du revenu imposable (l'excédent pouvant être reporté selon les mêmes conditions sur le revenu des 5 années suivantes)

- Dans le cas des personnes morales, la déductibilité est de 60% de la valeur du don, jusqu'à 2 000 000 EUR, et 40% au-delà, mais équivalent à 0,5% du chiffre d'affaires hors taxe de l'entreprise donatrice, et avec un plafonnement annuel à 20 000 EUR pour les PME-PMI, l'excédent pouvant être ici aussi étalé sur les 5 années suivantes. Cette élévation du plafond annuel, introduite récemment, vise à favoriser justement l'entrée dans le secteur philanthropique de sociétés qui n'y seraient pas naturellement incitées.

En même temps, les organisations transnationales regroupant des entités philanthropiques aussi bien que des potentiels donateurs localisés en des pays différents montrent que la question du traitement des dons transfrontaliers n'est pas anodine et demandera dans les années à venir une prise en considération de la part des organes législatifs, à plusieurs niveaux de compétence étatique et supra-étatique. Il y a actuellement une carence législative au niveau du traitement des dons en faveur d'entités sans but lucratif et d'utilité publique situées dans des pays différents de celui où a siège le donateur. Cette réglementation apparaît en retard comparée à l'attitude des donateurs qui ont souvent une vision plus « globale » de leur action. C'est ce que démontre précisément la vivacité de ces regroupements de donateurs internationaux.²⁵

3. Les donateurs dans d'autres pays

Le monde anglosaxon est, depuis toujours, orienté vers une approche de *fundraising*.

Mais le secteur des fondations s'est considérablement développé en Europe également, même si les comportements dans les pays divergent et ce pour plusieurs raisons, liées à la tradition, aux réglementations fiscales et à des facteurs socio-économiques.

L'Observatoire de La Fondation de France a publié en 2015²⁶ une étude menée par le CERPhi – Centre d'étude et de recherche sur la Philanthropie, laquelle plaçait en miroir les chiffres des États-Unis (95% de donateurs pour 224 milliards d'euros) et ceux relatifs aux pays européens (44% de donateurs individuels pour 22.4 milliards d'euros).

Là où le nombre de fondations est plus élevé en Europe, avec 130 000 entités, contre les « seulement » 100 000 aux USA, le taux moyen du ratio engagement/actifs y est de 12% contre les 7% aux États-Unis, ce qui dénoterait une plus grande vitalité des premières.

²⁵ Par exemple : <https://cof.org/content/global-philanthropy>

²⁶ Disponible sur :

https://www.fondationdefrance.org/images/pdf/Philanthropy_in_Europe_april_2015.pdf

Bien sûr cette étude est antérieure aux années Covid et aux crises internationales récentes, facteurs qui ont eu vraisemblablement un impact sur le comportement de certains des acteurs de ce secteur, y compris dans le choix des causes vers lesquelles orienter les contributions.

3.1. La situation actuelle aux USA : exemples

Le panorama des musées aux États-Unis fait état d'une majorité de musées privés, dans lesquels le *management* répond d'une obligation de résultat en ce qui concerne la gestion financière.

Cela signifie aussi que, par conséquence, les musées ont une grande autonomie pour décider de leur fonctionnement, de leurs expositions et de leurs financements. Cette approche favorise la créativité et l'innovation dans le secteur muséal, tout en encourageant la concurrence et la diversité.

Cependant, certaines critiques soutiennent que cette approche peut entraîner des inégalités dans le financement des musées et une perte de contrôle sur la préservation du patrimoine culturel, ou réduire précisément cette autonomie, en soumettant la prise de décision à l'approbation des financeurs. En outre, le libéralisme peut parfois conduire à une commercialisation excessive des musées, mettant en péril leur mission éducative et culturelle.

Dès le XVIIe siècle, John Harvard posait, grâce à une donation, le premier socle destiné à fonder la Harvard University, soutenue par l'initiative collective des colons installés dans le Massachusetts, et en même temps les bases du contrat social qui préside encore aujourd'hui au modèle américain, qui implique que les plus riches soutiennent la culture.

Entre la deuxième moitié du XIXe siècle et la deuxième guerre mondiale, Andrew Carnegie, John D. Rockefeller, Henry Ford, Herbert Hoover ont marqué l'histoire de la philanthropie en général.

De nos jours, cela reste encore d'actualité : grande fortune rime avec philanthropie et cela pas uniquement pour des raisons « bassement » fiscales (ex. de la Bill & Melinda Gates Foundation²⁷, laquelle a représenté près de 44% de l'ensemble des donations des fondations américaines pour la période 2016-2019)²⁸.

²⁷ <https://www.gatesfoundation.org/about/how-we-work/grant-opportunities>

²⁸ Rapport "The state global giving US foundations – 2022 edition", disponible sur <https://cof.org/content/state-global-giving-us-foundations-2022-edition>

Les organismes potentiellement bénéficiaires sont définis par l'article 501(c) (3) du code des impôts (*Internal revenue code*)²⁹ en tant qu'exemptés d'imposition et doivent donc correspondre aux conditions fixées. Une enquête publiée par le journal de l'Association des Historiens de l'Art américain ³⁰ a utilisé comme source de données les déclarations fiscales des donateurs (accessibles au public) et les rapports d'exercice de nombreux musées.

Sans rentrer dans le détail de la problématique visée, qui pourrait sans doute faire l'objet d'un travail en soi, ce sont 146 institutions qui ont été ainsi analysées et totalisent en 2019 3,8 milliards de dollars US de dons, avec un don médian de 8,3 millions de dollars. Quelques musées concentrent sur eux l'attribution de plus de la moitié de ces fonds avec 1,3 milliard de dollars reçu par la Smithsonian Institution, 343 millions reçus par le Metropolitan Museum of Art et 244 millions reçus par le MoMA.

Ces montants, s'ils peuvent paraître surdimensionnés en proportion de nos réalités, ne représentent malgré tout qu'une faible portion du financement global provenant des donateurs privés aux USA si on les compare aux plus de 58 milliards de dollars US (42,7 milliards CHF) versés en 2023 à des établissements de l'éducation supérieure américaine.

Il existe par ailleurs un système visiblement rodé de longue date qui se présente comme un réseau complexe, regroupant les entités bienfaitrices et les organismes définis par l'art. 501 susceptibles de recevoir ces financements.

Il s'agit d'une panoplie de groupements sur les deux versants donateurs/donataires qui permettent à leurs membres de faire appel à des services communs (conseil juridique et stratégique, mise à disposition d'outils divers pour optimiser leur action, échange entre pairs, homologations pour les donataires, programmes de cours, ...).

Parmi ces « fondations de fondations », le *Council of Foundations*, actif depuis 75 ans (!), regroupe 900 fondations établies aux USA et dans le reste du globe.

²⁹ <https://www.irs.gov/charities-non-profits/charitable-organizations/exemption-requirements-501c3-organizations>

³⁰ Albert-László Barabási et Louis Shekhtman, "Who Supports American Art Museums? Introducing a New Dataset and Data Sources about Museum Funding," dans "Reflecting on 'Toward a More Inclusive Digital Art History,'" special section, ed. Diana S. Greenwald, *Panorama: Journal of the Association of Historians of American Art* 9, no. 2 (Automne 2023), consultable sur <https://doi.org/10.24926/24716839.18343> ; l'enquête portait sur les dons déclarés pour 2019 et visait à déterminer dans quelle mesure les donateurs milliardaires peuvent en fin de compte exercer une influence sur les institutions qu'ils soutiennent.

Sa structure permet de fournir des conseils juridiques et relatifs à l'activité des fondations dans la recherche des destinataires des financements³¹, de mettre en relation entre elles des fondations ayant des buts comparables, et en général d'améliorer l'impact des dons.³²

Des cours sont proposés qui touchent tous les aspects liés à la recherche de fonds.

Par exemple : l'évolution de la richesse et de ses détenteurs, les avantages à exploiter dans l'augmentation des richesses, le transfert de la richesse et ses effets sur les inégalités inter-ou intragénérationnelles, ...

Nous verrons que ce type de structure a été reprise graduellement dans les autres pays et existe aussi en Suisse.

3.2. La situation actuelle en Europe : exemples

L'étude précitée de 2015 promue par la Fondation de France (v. supra page 10) nous fournit un certain nombre de données significatives quant aux tendances générales au niveau européen, concernant la comparaison entre les dons individuels et contributions par des fondations.

Nous précisons que nous prenons ici en considération l'Europe comme continent et donc non limitée aux seuls pays membres de l'Union européenne.

Bien que l'importance des dons effectués aux États-Unis par les particuliers soit nettement supérieure tant en pourcentage qu'en chiffres absolus par rapport à l'Europe, la situation est plus nuancée à propos des fondations.

Les pays européens examinés dans l'étude³³ totalisent près de 106 000 fondations, mais ce sont en tout 130 000 entités, distribuées entre 19 pays et disposant de 433 milliards d'euros d'actifs, qui en 2014 ont octroyé 54 milliards d'euros.

À l'image des deux conceptions du rôle prioritaire attribué aux acteurs publics ou privés dans la gestion de la culture, c'est dans des directions divergentes, selon les pays concernés, que se sont développées à l'origine les approches relatives au soutien financier des institutions culturelles en général et des musées en particulier.

³¹À noter que dans la liste des pays pour lesquels ils fournissent des informations sur le cadre légal (et fiscal) dans lequel peuvent s'effectuer des dons, la Suisse n'apparaît pas :

<https://cof.org/country-notes/europe>

³² <https://cof.org/about>. Voir aussi l'American Alliance of Museums: <https://www.aam-us.org/programs/accreditation-excellence-programs/accreditation/>

³³ Pays inclus dans l'étude : Allemagne, Belgique, Espagne, France, Italie, Pays-Bas, Pologne, Royaume-Uni. Fondation de France, Rapport « *Philanthropy in Europe 2015* ».

https://www.fondationdefrance.org/images/pdf/Philanthropy_in_Europe_april_2015.pdf

Au Royaume-Uni, comme aux USA, la politique du laisser-faire et le libéralisme sont souvent appliqués dans la gestion des musées, abandonnant en grande partie au secteur privé l'initiative du soutien aux institutions culturelles et ne conservant aux instances étatiques qu'un rôle marginal ou de supervision.

Les institutions culturelles au Royaume-Uni et dans les pays sous son influence historique ont adopté très tôt des modèles d'autofinancement qui ont permis à de très grands philanthropes de laisser une trace durable de leur œuvre en tant que mécènes.

L'engagement philanthropique y fait par ailleurs partie des comportements diffus, ce qui porte le montant de dons à hauteur de 11,5 milliards d'euros pour 2014, soit environ la moitié des chiffres globaux européens ³⁴.

La *Charities Aid Foundation*, chapeauté par la *Charity Commission for England and Wales* (organisme public), publie chaque année depuis 2004 un rapport³⁵ sur l'état de santé des organismes à but non lucratif qui récoltent des fonds et sur l'évolution des dons. En 2023, le bilan des dons par les particuliers au Royaume-Uni a été de près de 14 milliards GBP (15,8 milliards CHF) tous secteurs confondus, avec un pourcentage de donateurs ou sponsors de 58% sur l'ensemble de la population et une moyenne de don mensuel de 65 GBP, soit 74 CHF.

Le rapport souligne entre autres une ventilation intéressante des comportements dans le choix des bénéficiaires de la part des donateurs : cette sélection se ferait essentiellement sur la base de leur propre expérience directe (32%) ou via des relations (famille ou amis, 28%), alors que l'influence des réseaux sociaux n'est déterminante qu'à hauteur de 19% et la prise de contact directe par un organisme aura un impact dans seulement 11% des cas et la publicité dans 6% des cas.

Malheureusement une analyse de ce type n'a pas été effectuée à notre connaissance pour les donateurs actifs en Suisse.

Au Royaume-Uni, citons parmi d'autres, l'exemple de mécénat relativement récent du *Julia and Hans Rausing Fund* (héritiers du groupe industriel Tetra Pak) qui distribue plus de 50 millions de GBP (57 millions CHF) par an dans les secteurs santé et jeunesse, éducation, culture. En 2023, ce Fond a donné 2 millions de livres à la *National Portrait Gallery* de Londres qui a ainsi pu mener à bien un programme de rénovation de ses salles d'un coût global de 41 millions GBP et complété l'enveloppe nécessaire à l'acquisition d'une œuvre de Joshua Reynolds, par un don de 950 000 GBP.

³⁴ Fondation de France, Rapport « *Philanthropy in Europe 2015* », cit.

³⁵ Le rapport 2023 est consultable sur : https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-research/uk_giving_report_2024_final.pdf?sfvrsn=8ac35647_2

Mais considérons également comme autre exemple, cette fois dans le domaine qui relève du *crowdfunding*, le rôle joué par le *National Lottery Heritage Fund*, plus connu sous l'appellation de *Heritage Fund* ³⁶.

Placé sous la tutelle du Département de la Culture, il s'agit du plus important pourvoyeur de fonds en faveur du « patrimoine » : ce dernier terme n'est explicitement pas défini dans la présentation de sa mission, puisqu'il est fait appel au public-même pour indiquer ce qui doit être considéré comme « important et devrait être préservé »³⁷. Cela inclut la préservation du patrimoine bâti, mais aussi matériel et immatériel, de l'environnement, de projets liés à la société et à la santé (autour des thèmes d'inclusion, accessibilité, durabilité, etc.).

Les décisions sur la destination des fonds sont prises par des comités locaux et les projets à financer sont répartis en deux groupes : ceux dont le montant est situé entre 10 000 et 250 000 GBP et ceux entre 250 000 et 10 000 000 GBP.

Les bénéficiaires peuvent être des associations, des propriétaires privés, des organisations sans but lucratif.

En ce qui concerne les musées, bibliothèques, archives et projets sur la gestion de collections, le *Heritage Fund* a financé depuis 1994, à travers la Loterie Nationale, 5 800 institutions (sur un total de 51 000 projets) pour un montant global de 2,3 milliards de livres (2,6 milliards CHF) sur un total de 8,8 milliards.

De son côté, la France a suivi initialement une démarche qui dérivait de l'approche de l'État centralisé et omniprésent par lequel l'initiative arrive, qui lui vient de l'Ancien Régime. Rappelons que c'est en France que se crée, en 1959, le premier Ministère de la culture et qu'une véritable politique culturelle est impulsée à partir du centre politique qu'est Paris.

Mais d'autres structures de soutien au patrimoine en général ont vu le jour ces dernières années et suppléent ainsi aux carences de l'État, qui n'est plus en mesure de fournir les ressources suffisantes pour entretenir son propre patrimoine.

En particulier, sur le modèle du *Heritage Fund*, est créée en 1996 la *Fondation du Patrimoine*³⁸, organisation privée non lucrative qui se donne pour mission première de sauvegarder le « petit » patrimoine à travers le financement participatif. En effet, si elle mentionne divers ministères parmi ses partenaires (Culture, Transition écologique et cohésion des territoires, Économie, Finances) et des mécènes privés, pour la plupart des fondations issues de grands groupes industriels ou financiers (Fondation Total Énergies, Dassault Histoire et Patrimoine, les assureurs AXA et AG2R La Mondiale, Airbnb, Groupe FDJ, et d'autres), c'est en effet les

³⁶ <https://www.heritagefund.org.uk/our-work/museums-libraries-and-archives>

³⁷ <https://www.heritagefund.org.uk/funding/what-we-fund> (mise à jour 21.2.2024)

³⁸ <https://www.fondation-patrimoine.org/>

petits dons (10, 100, 250, 500 EUR, dont le 66% est déductible de l'impôt sur le revenu du donateur via un récépissé fiscal³⁹), qui permettent chaque année la réalisation de projets de sauvegarde de dizaines de sites.

Son activité est basée à 90% sur le travail de bénévoles distribués dans toutes les régions de France (950 personnes contre 95 salariés) ; elle abrite à son tour d'autres fondations, qui partagent les mêmes objectifs par rapport à des projets dans des secteurs plus spécifiques.

Parmi ses programmes, citons aussi la loterie Mission Patrimoine, confiée à un personnage très populaire et mordu d'histoire et de patrimoine comme Stéphane Bern et plus connue de ce fait sous l'appellation Mission Stéphane Bern ou Loto du patrimoine. Placée sous le patronage de la présidence de la République, elle est organisée par la Française de Jeux, mais la quasi-totalité du montant récolté (elle totalise plus de 2 millions de joueurs) est destiné à financer les 118 sites qui sont sélectionnés chaque année.

Parmi les catégories d'établissements qui apparaissent par mot-clé dans la sélection de la page d'ouverture du site de la Fondation, les musées sont cités en premier.

À ce jour, ce sont 48 musées⁴⁰, et autant de projets, qui ont été sélectionnés par la Fondation pour bénéficier des dons des particuliers par le biais de versements directs que ceux-ci effectuent via le site en choisissant le projet qu'ils souhaitent soutenir.

Les projets sont classifiés selon les programmes (Loto du patrimoine, Collecte nationale pour le patrimoine religieux, Nos coups de cœur, Patrimoine et Tourisme local, Patrimoine nature, Prix Sésame) et le cas échéant le type de bâtiment concerné.

Il s'agit là de mécanismes qui ont fait leurs preuves depuis un quart de siècle désormais et qui sont un bon exemple de centralisation des initiatives sur une unique plateforme, laquelle bénéficie d'une excellente réputation quant à la sélection des projets et qui permet aussi de mettre en lumière une quantité de sites « en péril » avant qu'il ne soit trop tard.

Quant au mécénat, 9% des entreprises françaises l'avaient pratiqué en 2018, pour un budget global entre 3 et 3,6 milliards d'euros.

Pour sa part, le financement participatif contribuait, selon les chiffres de 2021, à hauteur de 113 millions d'euros destinés au secteur culturel en général, dont 8% (plus de 9 millions) destiné à des projets liés au « patrimoine » en particulier (les autres catégories comprenant les arts plastiques, les arts vivants, l'édition, l'audiovisuel et la musique).⁴¹

³⁹ Le programme spécial consacré au sauvetage des édifices religieux (toutes confessions confondues) prévoit une déduction de 75% du montant du don, jusqu'à un montant maximal de 1 000 EUR par donateur.

⁴⁰ <https://www.fondation-patrimoine.org/recherche-projet?search=mus%C3%A9e&pres=0>

⁴¹ Rapport Ministère de la Culture « Chiffres clés, statistiques de la culture 2022 », disponible sur file:///C:/Users/user/Downloads/Chiffres-cles-2022-Financement%20de%20la%20culture_Fiche-1.pdf

Un autre aspect est significatif et marque des différences dans l'évolution vers un mécénat organisé et structuré.

D'une manière générale, des deux côtés de l'Atlantique, il existe des organisations qui réunissent les potentiels leveurs de fonds, comparables sans doute à ZEW0 ou Swissfundraising en Suisse : des structures qui se positionnent d'une façon beaucoup plus marquée sur le versant d'aide à la stratégie de *fundraising*⁴². Ces organisations sont en mesure de fournir des « homologations » à leurs membres, pour attester du sérieux de leur gestion et gouvernance et de leurs objectifs et réalisations. L'accréditation devient ainsi un élément essentiel de la « carte de visite » d'une institution qui approche des donateurs potentiels.

En Europe, encore une fois les Anglo-saxons ouvrent la voie, avec une quantité d'entreprises spécialisées dans le conseil pour la recherche de fonds, comme le *UK Fundraising* au Royaume-Uni, l'*Association Arts&Business Northern Ireland* en Irlande du Nord (ci-après *A&B NI*). En examinant la structure de cette dernière, on constate qu'il s'agit d'une société, financée principalement par un partenaire public, l'ACNI - Arts Council of Northern Ireland (l'agence gouvernementale pour le développement des arts créée en 2003), qui fournit le soutien financier à des artistes et autres organisations dans le domaine des arts, par le biais d'autres fonds de loterie nationale⁴³.

La plupart de ces organes qu'on peut qualifier de professionnels, proposent à leurs adhérents une variété de services, semblables à ceux présents de l'autre côté de l'Atlantique.

Afin de renforcer leur efficacité dans la recherche des financements et en comprendre les dynamiques, voire de permettre aux porteurs de projets de rencontrer les entreprises susceptibles de les soutenir, ils proposent à leurs membres d'utiliser leur plateforme où se rencontrent l'offre et la demande (*A&B NI*).

C'est ainsi que, toujours le Arts Council, a développé le programme RAISE, dont voici l'objectif affiché :

*“The Arts Council believes that philanthropy and private investment, in tandem with government support, has a key role to play in promoting Ireland’s vibrant arts and cultural sector. It is this amalgam of public, private and corporate investment that is needed to ensure the sustainability, growth and impact of the arts sector into the future.”*⁴⁴

⁴² <https://www.aam-us.org/programs/accreditation-excellence-programs/>

⁴³ <https://www.artsandbusinessni.org.uk/what-we-do>

⁴⁴ « Le Arts Council croit que la philanthropie et l'investissement privé, conjointement avec le soutien gouvernemental a un rôle clé à jouer dans la promotion dans les arts vivants et le secteur culturel en Irlande. C'est cet amalgame d'investissement public, privé et entrepreneurial qui est nécessaire pour assurer la durabilité, la croissance et l'impact du secteur des arts dans le futur. » [TdR]

Depuis 2018, ce programme a permis, via OKC, une société privée de conseil en recherche de financement, la « rencontre » de 100 organisations artistiques et culturelles avec des donateurs potentiels, concrétisée par des soutiens privés ou philanthropiques (lire provenant de sociétés) pour 17 millions d'euros. Ce programme a concrètement fait office de plateforme de mise en relation entre donateurs potentiels prêts à s'investir et des institutions à la recherche de fonds pour développer leurs projets.

Il existe également des organes représentatifs, comme le *Chartered Institute of Fundraising*⁴⁵ (Royaume-Uni), qui se chargent de représenter le secteur des leveurs de fonds au niveau des questions de déontologie mais aussi des besoins en termes de réglementation auprès des autorités.

Enfin, au niveau européen et transnational, la fusion de deux organisations transnationales européennes, regroupant plusieurs fondations ou groupements de fondations, le *Foundations Network in Europe (DAFNE)* et le *European Foundation Centre (EFC)* a donné naissance à la *Philanthropy Europe Association (PHILEA)*, présente dans plus de 30 pays et réunissant plus de 10 000 fondations d'intérêt public.

Nous avons vu plus haut avec ZEWO et Swissfundraising que cette tendance corporatiste s'est réalisée également en Suisse.

Face à cette « mondialisation » de la philanthropie, visant à dépasser les frontières nationales, les carences législatives apparaissent dès lors comme un frein, rendant la tâche plus ardue sur les deux versants des intervenants, donateurs comme donataires, en ce qu'ils créent des incertitudes dommageables.

Nous allons examiner par la suite la situation et l'attitude des institutions muséales en Suisse, avec un regard particulier porté aux petits et moyens musées, qui évoluent dans ce contexte changeant.

4. Sondage : comment les musées suisses gèrent-ils la collecte de fonds ?

Dans l'imaginaire collectif, le musée a correspondu longtemps à l'image d'une présence locale dédiée à préserver la mémoire d'un patrimoine ou d'une histoire, voire de créer un ancrage au territoire, mais pour laquelle on ne se posait pas trop la question de savoir par quels moyens

⁴⁵ <https://ciof.org.uk/about-us/what-we-re-doing>

il était entretenu et par qui était payée « la facture », du moment que cela permettait de créer des synergies positives avec le tourisme et l'économie locale.⁴⁶

La mission des musées est encadrée au niveau international ⁴⁷et les musées offrent aujourd'hui des prestations qui peuvent de plus en plus être assimilées à celles d'un « service public culturel ». Par ailleurs, les apports à leur maintien et à leur essor deviennent, entre autres, pour les organismes, sociétés ou bienfaiteurs individuels qui y contribuent un moyen de promouvoir leur propre image, comme nous l'avons vu plus haut.

Outre la question de l'évolution des sources de financement pour les musées, se pose donc conjointement celle de la cohabitation entre mission de service public et existence d'une déontologie du financement privé.

4.1. Élaboration et diffusion du sondage

Le sondage a été élaboré à partir des questionnements surgis au cours des rencontres et échanges avec des homologues de divers musées et à la suite de l'expérience vécue directement ou partagée à travers les retours d'autres collègues.

Les interrogations qui sont apparues sont de deux ordres :

- Dans quelle mesure, le mode opératoire actuel des musées est-il réellement efficace pour assurer une réponse favorable aux demandes de financement ? Et, subsidiairement, l'attitude et le comportement des donateurs ont-ils changé au cours des dernières années ?
- À partir de quand l'absence de professionnalisation dans la recherche de fonds devient-elle contreproductive, soit en termes de ressources allouées, soit en termes de retour sur investissements ?

Le sondage s'est donc concrétisé sous la forme d'un questionnaire (voir annexe) articulé autour de 26 questions principales (avec quelques questions subsidiaires, du genre « si oui, alors... »).

Il a été réparti autour de trois axes principaux :

- **Les caractéristiques du musée en question** : positionnement au niveau de la composition du staff, du volume d'affluence de visiteurs, des budgets (fonctionnement, expositions), des types de financement auquel il a recours.

⁴⁶ Barreca, L., Vignieri, V. (2022) "Il ruolo del museo come dispositivo di produzione culturale per lo sviluppo e la rigenerazione della comunità nel territorio". Vignieri, V. (sous la direction de) *MILLEPERIFERIE: Percorsi di rigenerazione a guida culturale per i borghi e le aree interne e marginali*. Geraci Siculo : Edizioni Arianna, pp. 88-106

⁴⁷ Code de déontologie de l'ICOM pour les musées.

- **Le mode de gestion de la recherche de fonds au sein de l'institution**, du point de vue opérationnel : qui prend en charge cette responsabilité et de quelle manière et quel impact a-t-elle comparée à l'ensemble des tâches réalisées.
- **La perspective par rapport à ces compétences spécifiques** et à leur importance dans le développement futur des musées.

Le questionnaire a été préparé via l'outil Google Forms et adressé à 16 institutions, localisées dans les cantons de Fribourg (3), Neuchâtel (2), Tessin (1), Valais (3) et Vaud (7).

Parmi celles-ci, 10 ont transmis leurs réponses (en ligne via Google Forms, par retour de mail ou oralement), dont 7 ont acceptées que celles-ci soient nommément divulguées dans le présent travail, tandis que 3 ont requis l'anonymat (pour les besoins du travail, ceux-ci ont été désignés sous les lettres X, Y et Z).

Les musées ayant participé au sondage sont les suivants :

- Espaces des Invention, Lausanne (VD)
- Hameau de Colombire (VS)
- Musée HR Giger, Gruyère (FR)
- Musée de Morat, Morat (FR)
- Musée du fer et du chemin de fer, Vallorbe (VD)
- Museo Nazionale del San Gottardo, Col du Gothard (TI)
- Muzoo, La Chaux-de-Fonds (NE)
- Musée « X », situé dans le Canton de Vaud, dans une commune de 20 000 habitants, relié à un contexte touristique riche en sites attractifs proches. Propriété de la commune, qui en assume la totalité des frais de fonctionnement, hors expositions temporaires, il est dédié aux Beaux-Arts et a été bénéficiaire au fil des ans de legs d'importantes collections privées. Il se positionne par nombre de visiteurs, parmi les musées dits « à moyenne fréquentation ».
- Musée « Y », situé sur un territoire auquel il est étroitement lié, en termes de contenu d'exposition (terroir et ruralité) et d'activités, dans une commune entre 15 et 20 000 habitants ; il s'agit d'un musée à basse fréquentation, doté également d'un centre de recherche autour de son thème principal.
- Musée « Z », communal également, situé dans une commune de l'arc lémanique de plus de 20 000 habitants, lié par sa situation, les contenus expositifs et le mode de fonctionnement, au territoire qui l'entoure et à son passé. Il fait partie d'un même réseau de musées qui traditionnellement font appel à une Association des Amis pour activer les soutiens nécessaires à des projets ponctuels dans différents buts, de la mise

en place d'expositions temporaires à la publication de catalogues. Il se situe parmi les musées à moyenne fréquentation.

4.2. Résultats

L'échantillon de musées participants ne prétend aucunement à la représentativité du secteur. Il est néanmoins intéressant de relever que certaines tendances communes se sont dégagées de l'ensemble des réponses fournies.

En correspondance à la ventilation des questions (voir annexe), les résultats du sondage ont été examinés selon les regroupements de questions, visant différents aspects de l'analyse et apparaissant dans le sondage lui-même.

4.2.1. Quels musées ?

Premièrement, les questions 1 à 5 visaient à cerner l'institution sondée : gestion publique ou privée, nombre de visiteurs par année, consistance du staff permanent, budget de fonctionnement annuel et budget moyen de chaque exposition temporaire (si pertinent, certains des musées ne proposant que l'exposition permanente).

En ce qui concerne leur structure juridique, 5 des musées interpellés ont un statut privé (dont 4 sont gérés par une fondation), tandis que 4 seulement (Muzoo, musées « X » et « Z ») sont des musées publics appartenant à une commune, 1 seul étant géré par une fondation mixte publique/privée.

Dans le premier groupement toutefois, à noter que certains musées, bien que gérés par une fondation, sont soutenus par la commune du lieu d'exploitation (Musée « X », Musée de Morat, Hameau de Colombire), qui met à disposition le bâtiment et se charge généralement aussi des frais liés à son entretien.

Selon le rapport de l'OFS pour 2019 et évoqué plus-haut, 71% des musées étaient de droit privé, dont 30% gérés par des associations et 27% par des fondations, tandis que le 29% appartenait soit à des particuliers, soit à des entreprises.

Les résultats du sondage reflètent effectivement cette répartition entre musées de droit privé et de droit public.

En ce qui concerne les caractéristiques des musées interpellés, la majorité d'entre eux font partie des musées à fréquentation moyenne, comprise entre 6 500 visiteurs par an (exemple du Museo Nazionale del San Gottardo) et 25 000 (comme l'Espace des expositions de

Lausanne), avec une exception à chaque extrême : les 1 200 visiteurs annuels du Hameau de Colombire, d'un côté, et les 55 000 entrées du Musée Giger à Gruyère, de l'autre.

En termes d'organigramme, le nombre de postes du staff permanent (hors auxiliaires, représentant le personnel dédié aux activités d'accueil des publics et de médiation) est dans la plupart des cas très réduit (entre 1 et 2,3 EPT), avec deux exceptions : l'Espace des Inventions, qui comprend 7 EPT, avec un personnel particulièrement polyvalent et une organisation horizontale du travail, et le musée « X » qui compte 11,4 EPT. Cela peut paraître important, mais il ne faut pas oublier que certains autres musées bénéficient parfois de prestations inscrites au budget d'autres services de la commune dans laquelle ils sont implantés.

Muzoo compte quant à lui 5,4 EPT mais il faut considérer que l'institution gère aussi le parc animalier qui en fait partie intégrante.

4.2.2. Quelles formes de financement et dans quel but ?

Le deuxième volet du sondage (questions 6 à 12) a été plus spécifiquement axé sur les modalités de financement des divers établissements.

Une première différence ressort à propos de la source de ce financement, entre les établissements privés et publics : pour ces derniers, les fonds publics représentent 70 à 100% du financement principal (fonctionnement) et entre 25% et 90 % pour les expositions temporaires, alors que pour les établissements privés le rapport est quasiment inversé avec un pic de 90% de financement privé pour le Musée Giger et 100% de fonds privés et parapublics pour le Musée de Morat.

Le financement public est octroyé en général par les cantons et les communes, dans quelques cas aussi par la Confédération (Museo nazionale del San Gottardo, l'Espace des Inventions et Musée « X »). Dans le cas des musées municipaux, les communes se chargent de l'essentiel du budget de fonctionnement.

En ce qui concerne les entités alternatives de financement, la Loterie Romande est citée par tous les participants, comme étant un des donateurs de référence, souvent récurrent, suivie par des fondations privées (Ernst Göhner Stiftung, Fondation de famille Sandoz, Fondation Leenards), et par les Associations des Amis (qui peuvent être donateur direct, comme dans le cas des musées « Y » ou « Z », mais agissent le plus souvent comme bras opérationnel pour transmettre les dossiers de demandes de fonds formulés par le musée, v. infra page 24).

Sept parmi les institutions approchées déclarent avoir des mécènes ou sponsors auxquels ils peuvent faire appel de façon régulière (annuellement, pour chaque exposition, ...) et cet apport

résulte essentiel à l'exploitation en général, et pour la réalisation des expositions temporaires en particulier (2).

Autour des questions relatives aux formes de financement auxquelles les institutions font appel, nous avons cité dans le questionnaire les 4 modalités examinées plus haut (v. page 5) : mécénat, *sponsoring*, partenariat et *crowdfunding*. Lors des échanges oraux, nous nous sommes rendu compte que parfois il existe une confusion entre sponsors et partenaires souvent assimilés les uns aux autres.

Les formes de soutien activés par les musées varient :

- Mécénat : 6 des institutions (musées « X », « Y », « Z », Musée du Fer, Muzoo et Espaces des inventions) utilisent le mécénat comme forme de soutien privé ;
- Sponsoring : tous les musées y recourent, sauf l'Espace des inventions qui s'oriente plutôt vers les partenariats et le Muzoo⁴⁸. Dans 4 musées, il est couplé au mécénat. Le Musée Giger utilise uniquement cette dernière forme de financement privé.
- Partenariat : il est exclu d'emblée par les institutions publiques, les conventions y relatives étant considérées comme trop contraignantes vis-à-vis de l'encadrement d'un service public.

Les contreparties habituellement négociées sont *a minima* la visibilité dans les campagnes de communication et promotion, mais la plupart du temps elles comprennent la visibilité dans les publications et d'autres visuels en lien avec l'exposition ou l'événement soutenu et l'accès privilégié aux expositions (permanentes et temporaires), ainsi que l'organisation d'événements spéciaux. Souvent le partenariat est formalisé par une convention.

Essentiellement, il est fait appel aux contributions de donateurs privés pour compléter les budgets des expositions temporaires, sauf pour :

- le Musée Giger, qui expose uniquement l'œuvre de H.R. Giger et alimentent grâce à des prêts des expositions auprès de musées ou galeries en Suisse et à l'étranger ;
- le Hameau de Colombire, qui présente les mayens reconstruits sur site et ne propose pas d'expositions temporaires (même si de nouveaux sauvetages peuvent avoir lieu et augmenter le parc de mayens visitables).

S'ajoutent dans 4 cas les aides aux publications du musées (catalogues et visuels d'exposition en particulier), suivies par les contributions nécessaires à l'entretien du site (3). Dans 4 cas

⁴⁸ Vu son histoire toute récente (ouverture il y a 18 mois), toutes les modalités n'ont pas encore été prises en compte et le recul n'est pas encore suffisant pour évaluer pleinement l'impact des actions entreprises

(qui ne coïncident pas nécessairement avec les précédents), le soutien privé aide à développer les projets de médiation, voir, pour le Musée du Fer et le Musée HR Giger, l'événementiel, facteur important qui permet à ces deux musées de redynamiser l'attrait de l'institution et « réactiver » leur public.

- Crowdfunding : seul l'Espace des Inventions fait appel au *crowdfunding*, même si actuellement le Museo nazionale del San Gottardo est sur le point d'initier un projet par le biais du programme heroslocaux.ch du groupe Raiffeisen.

4.2.3. Gestion des demandes de fonds et aboutissement

Cette section comporte une série de points qui mettent en évidence l'approche des différentes institutions muséales.

4 musées, dont les 3 publics, disposent d'une Association des Amis pour transmettre leurs demandes de fonds, ce qui correspond en partie à des obligations formelles liées à leur statut public.

Aucune institution ne fait appel à des prestataires spécialisés externes pour mettre sur pied des campagnes de financement.

Dans l'ensemble des cas répertoriés, aucun musée n'a dans son staff une personne employée exclusivement pour la recherche de fonds. En général, ce sont les responsables du site (administrateur/trice, directeur/trice, conservateur/trice) qui se chargent de la préparation et du suivi des dossiers de financement, mais ce sont jusqu'à trois personnes (4 dans le cas du Muzoo avec une assistante administrative qui est le bras opérationnel de la préparation du dossier) qui peuvent être impliquées dans l'élaboration et la diffusion du dossier.

En termes d'engagement de temps, cette tâche représente entre 5 et 50% du taux d'activité de la fonction concernée sur la base d'un temps plein (soit entre 2 et 20 heures par semaine). Mais l'importance de l'effort produit en termes de temps dédié ne se reflète pas toujours sur le retour sur investissements : un engagement à hauteur de 5% de l'activité globale pour un retour positif évalué à 80% des demandes dénote une plus grande efficacité qu'un engagement à hauteur de 50% qui produit « seulement » 30% de retours positifs.

Sur la base de ces observations, se pose par conséquent la question de l'opportunité d'une professionnalisation de la fonction liée à la recherche de fonds.

Les musées contactés se déclarent globalement satisfaits du taux de retours positifs obtenus.

Près de la moitié des sondés perçoivent qu'une amélioration des outils à leur disposition serait souhaitable, y compris dans des domaines tel que le marketing, les techniques de *fundraising*, le graphisme professionnel.

Une des personnes interrogées soulève la question du temps à disposition (indispensable à permettre l'évaluation des donateurs potentiels, l'évolution des conditions de présentation des candidatures et le suivi des dossiers).

En même temps, presque tous considèrent que « dans les années à venir, l'importance de la recherche de fonds afin de maintenir les budgets, nécessitera des ressources dédiées » (5 « oui », 4 « peut-être », 1 « non ») et qu' « une formation spécifique et une professionnalisation de cette fonction se rendront nécessaires » (4 « oui », 5 « peut-être », 1 « non »).

Par ailleurs, la majorité des professionnels n'est pas informée des formations existantes en ce domaine, sauf deux institutions, dont l'une envisage de faire suivre à la personne actuellement en charge des dossiers de financement, le CAS "Gérer et promouvoir une institution culturelle" (Université de Neuchâtel), qui propose un premier module spécifiquement dédié à « Stratégie, gestion et financement »⁴⁹.

D'autres constats ont émergé des échanges « *off the records* » intervenus avec certains des participants au sondage, qui ne contribuent pas, il est vrai, à dresser un tableau particulièrement encourageant pour le futur.

D'une manière générale, une modification des comportements des donateurs entre l'avant et l'après Covid a été observé, qui a entraîné, chez certains d'entre eux, un durcissement des règles cadres dans l'octroi des fonds, une réduction des fonds alloués, un espacement des retours positifs aux demandes (par ex. cadence bisannuelle, alors qu'elle était jusque-là annuelle).

Certains donateurs, notamment les fondations bancaires ou des grandes entreprises d'impact national comme Swisscom⁵⁰, se tournent très ostensiblement vers le sponsoring « sportif » (soutien à des événements ou organisations sportifs), les montants auparavant alloués aux domaines culturels « traditionnels » ayant tendance à soutenir les nouvelles formes de médias ou de loisirs (plus grande visibilité vis-à-vis d'un public « jeune », mais qui représentera l'essentiel des consommateurs, épargnants et investisseurs de demain?).

⁴⁹ <https://www.unine.ch/promouvoir/>

⁵⁰ Il suffit pour s'en rendre compte de parcourir les « partenaires des sponsoring » (ici aussi on assiste à une assimilation, voire fusion des deux concepts) : <https://www.swisscom.ch/fr/about/sponsoring/partnerschaften.html>

5. Conclusions

Le financement public et privé des institutions muséales pose en toute évidence une série d'interrogations, voire de perplexités.

L'exploration menée en amont d'abord et ensuite par le biais du sondage, qui n'a pas la prétention à l'exhaustivité au vu du nombre restreint de participants, nous a permis malgré tout d'entrevoir certaines difficultés et d'éventuels dangers, qui pourraient guetter le segment des petits et moyens musées dans les années à venir.

D'un côté, se posent les questions déontologiques liées à la collaboration avec des entités donatrices, qui elles-mêmes évoluent dans des contextes socio-économiques différents de ceux des musées.

Depuis 2022, l'ICOM a reformulé la définition de musée de la façon suivante :

“Un musée est une institution permanente, à but non lucratif et au service de la société, qui se consacre à la recherche, la collecte, la conservation, l'interprétation et l'exposition du patrimoine matériel et immatériel. Ouvert au public, accessible et inclusif, il encourage la diversité et la durabilité. Les musées opèrent et communiquent de manière éthique et professionnelle, avec la participation de diverses communautés. Ils offrent à leurs publics des expériences variées d'éducation, de divertissement, de réflexion et de partage de connaissances.”

Nous retiendrons de cette définition du musée d'aujourd'hui :

- Qu'il s'agit d'une institution « à but non lucratif et au service de la société »
- Dont la mission a pour objet le patrimoine matériel et immatériel
- Qui opère et communique « de manière éthique et professionnelle ».

Ces éléments sont ceux qui émergent effectivement au niveau des conditions requises aux institutions bénéficiaires lors de l'octroi de fonds par les donateurs privés et de subventions publiques.

À ce propos, un encadrement a été systématisé et régulé en France via deux outils.

Tout d'abord, une « Fiche méthodologique sur les modalités de financement en investissement des musées de France » détermine très précisément les conditions et les objets de toute

demande de financement, par exemple les « dépenses subventionnables », qui intéressent chaque étape de création ou entretien d'un musée.⁵¹

Ensuite, le Code du patrimoine pour sa part précise les obligations liées à l'appellation « musée de France », auxquelles les musées doivent répondre afin de pouvoir bénéficier d'une aide au fonctionnement: les activités scientifiques doivent être réalisées sous la responsabilité de personnels qualifiés, le musée doit comporter un service des publics, les collections sont inscrites sur un inventaire normalisé, l'établissement doit procéder au récolement de ses collections au moins une fois tous les dix ans, les acquisitions et les restaurations, pour être subventionnées, doivent être soumises à l'avis préalable d'une commission scientifique.⁵²

Tout cela, nous le voyons, correspond à un exemple très amplifié d'un soutien par les autorités publiques extrêmement règlementé et soumis à des conditions strictes, lesquelles requièrent une gestion qu'on imagine aisément lourde pour l'établissement demandeur, dans sa mise en place comme dans son suivi.

Mais *quid* des financements de source privée, laquelle source n'est, quant à elle, soumise à aucune réglementation déontologique et, de ce fait pourrait se trouver théoriquement en contradiction, voire en conflit, avec les objectifs de service public, tout autant qu'avec les éléments de déontologie et de professionnalisme cités dans la définition de l'ICOM.

Quel est la marge de manœuvre de l'établissement muséal confronté à ce genre de constats ? Existe-t-il une garantie déontologique sur le versant des donateurs ?

Rappelons à titre d'exemple relativement récent (début des années 2010), les vagues de polémique suscitées par les apparentes implications, dans un scandale lié à la commercialisation des médicaments opioïdes, de la famille Sackler, famille anglo-américaine multimilliardaire à la tête d'une groupe pharmaceutique spécialisé dans les traitements psychiatriques, et donateur fidèle en faveur d'institutions prestigieuses, telles que le MoMA ou le Louvre.

Le positionnement en faveur de la culture de la part de certains groupes industriels a provoqué parfois de vives contestations de la part du public, sur la base de considérations éthiques.

Cela a été le cas par exemple à l'encontre de la compagnie pétrolière britannique BP, laquelle a mis un terme en 2016 à son soutien à la Tate Gallery, malgré son engagement de plus d'un

⁵¹ Cf. la Fiche méthodologique sur les modalités de financement en investissement des musées de France, disponible sur : <file:///C:/Users/user/Downloads/Fiche%20m%C3%A9thodologique.pdf>

⁵² <https://www.culture.gouv.fr/demarches-en-ligne/Par-type-de-demarche/Subvention/Dispositifs-d-aide-pour-le-developpement-des-musees-de-France>

quart de siècle en faveur d'institutions britanniques majeures (entre autres le British Museum, la Tate Gallery, la Royal Opera House), à la suite à des contestations de la part de citoyens et d'associations (même si la société a toujours justifié la décision par des considérations de type économique).

Les institutions muséales, déjà cernées par les multiples implications liées à la provenance des objets de leurs collections, peuvent difficilement se permettre, d'une part, des investigations préliminaires sur la « bonne conduite » de leurs donateurs (soit pour une question banale de manque de compétence dans un domaine délicat, soit pour les implications « politiques » que cela risque d'engendrer), d'autre part de refuser sur cette base des donations, spécialement celles en numéraire.

Dès lors, les *Normes sur la levée de fonds*, élaborées par le Comité Éthique de l'ICOM et approuvées par son Conseil d'administration en décembre 2020 ⁵³, représentent désormais une ligne de conduite qui devrait être intégrée aux processus de décisions au sein des musées, en ce qui concerne les démarches de levée de fonds, depuis la recherche jusqu'à leur acceptation.

Au même titre qu'un document détaillant la politique d'acquisition propre à l'institution en ce qui concerne les collections fournit les lignes directrices en ce qui concerne les nouvelles acquisitions, quel que soit leur mode, « tous les musées doivent disposer d'une politique de levée de fonds qui détermine la demande, l'acceptation et la gestion des dons en argent qui lui sont versés » ⁵⁴.

La politique de levée de fonds devrait pouvoir être formalisée par un document interne à l'usage des organes chargés de la recherche (et de l'acceptation) de fonds. Ce, afin de « neutraliser » ce choix et de « déresponsabiliser » ou « dépersonnaliser » un éventuel refus, dans l'éventualité où l'organisme donateur ne répondrait pas à toutes les garanties éthiques requises.

Last but not least, ce texte souligne l'importance fondamentale pour les musées d'éviter les ingérences : « pour conserver la confiance du public, les musées doivent garder le contrôle du contenu et de l'intégrité de leurs programmes, de leurs expositions et de leurs activités, sans que les donateurs n'interfèrent de manière indue » (page 3).

L'ICOM ne pouvant formuler que des recommandations, la mise en pratique de celles-ci repose uniquement sur la sensibilisation des organes de gouvernance des musées.

⁵³ ETHCOM, Normes sur la levée de fonds, disponibles sur : https://icom.museum/wp-content/uploads/2022/03/Fundraising-Standards_FR.pdf

⁵⁴ ETHCOM, Normes sur la levée de fonds, page 2.

Toutefois nous avons des exemples où d'autres outils ont été élaborés au niveau national : c'est le cas de la « Charte du mécénat », élaborée par le Ministère de la Culture⁵⁵ français quelques mois avant la publication des « Normes » de l'ICOM.

Cette charte a vocation à fournir à chacune des parties impliquées, une série de repères liés à tous les aspects du rapport mécène/bénéficiaire, depuis la fiscalité des différentes formes de soutien philanthropique, jusqu'aux implications éthiques et déontologiques concernant la situation (ou le domaine d'activité du partenaire) ou les risques de conflits d'intérêts.

En mettant en évidence une série de points critiques, qui ne peuvent ici être examinés en détail, elle peut ainsi contribuer à anticiper des situations délicates ou des incompatibilités d'objectif et à préserver ainsi d'éventuels dommages en termes d'image.

Se pose aussi la question du rôle de sensibilisation que pourront jouer les groupements de fondations en Suisse, concernant le développement d'outils au service des entités philanthropiques.

L'examen des retours du sondage permet par ailleurs quelques réflexions sur un autre versant des mécanismes de la philanthropie.

Au vu de la complexité des implications liées au financement privé d'institutions d'un service public, aussi particulier comme celui culturel, les risques sont multiples pour les établissements qui ne parviendraient pas à se doter des outils adéquats dans un futur relativement proche.

Et il s'agit en premier lieu de se doter de ressources humaines en mesure de relever les défis d'un secteur philanthropique visiblement à la recherche d'un nouvel équilibre, qui a vu se resserrer les cordons de la bourse (montants octroyés plus faibles ou avec une fréquence plus espacée) et en même temps certains donateurs se détourner en partie des domaines culturels à proprement parler, pour se recentrer sur d'autres considérés comme plus efficaces en termes de marketing, tels les événements sportifs.

Avancer sur la base des acquis de l'expérience, la pratique mutant pour sa part rapidement, pourra ne plus être suffisant.

De même que le développement de moyens techniques a révolutionné par exemple le domaine de la médiation en quelques années et continue de le faire, celui de la recherche de fonds est en train de connaître une évolution très rapide.

⁵⁵Charte du mécénat, 3^e édition, juillet 2020, consultable sur : [file:///C:/Users/user/Downloads/Charte%20du%20me%CC%81ce%CC%81nat%20culturel%20\(mise%20a%CC%80%20jour%20juillet%202020\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Charte%20du%20me%CC%81ce%CC%81nat%20culturel%20(mise%20a%CC%80%20jour%20juillet%202020).pdf)

Les dossiers de requêtes présentés (souvent par courrier postal) par l'intermédiaire d'une Association d'amis qui demandaient un effort limité en termes de préparation et de suivi, étant donné une certaine facilité à obtenir les fonds nécessaires, font partie désormais de l'histoire ancienne.

Si les associations en question continueront à jouer un rôle significatif, du fait souvent de la structure juridique du musée, celui-ci ne pourra plus se cantonner à une passation de dossier. Le bénévolat étant la plupart du temps la base de fonctionnement de ces collectifs, le manque d'une véritable compétence dans le domaine complexe de la recherche de fonds pourrait devenir pénalisant.

En même temps, dans un monde où l'implication personnelle des responsables d'institution est un atout majeur (et les institutions anglosaxonnes nous montrent la voie dans cette direction), la capacité à attirer l'attention sur son institution deviendra un élément déterminant.

Il sera sans doute question pour chaque institution muséale d'effectuer des choix, mais la teneur de ceux-ci pourrait bel et bien impacter les développements futurs.

Ce changement de cap impliquera de se doter de compétences professionnelles nouvelles au travers de la formation au métier de la recherche de fonds des collaborateurs en place (par exemple pour les institutions ne comptant qu'une à trois personnes de staff).

ICOM Suisse, depuis 2 ans, propose ainsi des formations sur la recherche de fonds et aussi sur le crowdfunding⁵⁶.

Le changement de stratégie peut aussi inciter les musées opter pour une externalisation dans le domaine de la levée de fonds par le recours à des entreprises spécialisées.

Cette professionnalisation, même si elle impliquerait d'un premier abord des coûts additionnels, serait susceptible de générer des ressources financières accrues ou pour le moins consolidées. Cela permettrait de soulager les collaborateurs des musées qui réalisent, en plus de leurs tâches ordinaires, des recherches de fonds (qui ne figurent pas dans leurs cahiers de charges).

L'objectif de cette approche est d'optimiser les efforts en ciblant plus efficacement les ressources disponibles et en maximisant les résultats.

En effet, un autre risque réside *a contrario* dans le fait que la réduction ou la perte de partie des soutiens financiers, impliquerait très probablement comme conséquence immédiate de

⁵⁶ <https://www.museums.ch/fr/espace-professionnel/offres/formation-continue-3030.html>

réduire la voilure des programmes d'expositions, avec *a minima* un appauvrissement des contenus et des actions de médiation culturelle.

L'effet par ricochet serait d'éloigner ainsi une partie des publics et donc d'enclencher une spirale descendante, car qui dit baisse de fréquentation, dit désintéressement des sponsors et partenaires potentiels. Cet effet contribuerait à creuser d'autant plus l'écart avec les institutions muséales plus grandes, en mesure de mobiliser les ressources adéquates.

Ces réflexions, dont semblent déjà être conscients la plupart de nos interlocuteurs et sans vouloir être alarmistes, ne peuvent qu'encourager le secteur à passer à la vitesse supérieure.

L'autre grand enjeu que comporte la collecte de fonds et la coopération avec des mécènes ou sponsors est le risque de voir ces derniers exercer un contrôle ou une influence sur les décisions prises par les musées. Cette situation peut se révéler problématique car elle pourrait altérer l'indépendance et l'intégrité des institutions muséales.

Lorsqu'un musée dépend fortement des financements provenant de sponsors ou de mécènes, il peut se retrouver dans une situation où il doit répondre à leurs attentes ou à leurs intérêts particuliers. Cela peut conduire à des compromis sur le contenu des expositions ou des programmes, ce qui risque de compromettre la mission éducative et culturelle du musée.

De plus, si les sponsors ont un contrôle trop important sur les choix des musées, cela pourrait conduire à une uniformisation des contenus et des orientations artistiques, limitant ainsi la diversité et l'innovation dans le paysage muséal. Les musées pourraient être amenés à privilégier des expositions ou des activités plus commerciales au détriment de la promotion de la culture et de l'art.

Il est donc essentiel que les musées conservent une certaine autonomie et une indépendance par rapport à leurs sponsors, tout en établissant des partenariats basés sur des valeurs communes et des objectifs partagés. La transparence, l'éthique et la définition claire des rôles et responsabilités dans ces collaborations sont des éléments clés pour prévenir tout risque de manipulation ou d'ingérence externe dans les activités et les choix des musées.

Si « l'idéal serait que les mécènes manifestent une générosité toujours plus grande et ne donnent pas de l'argent uniquement pour bénéficier d'un dégrèvement fiscal ou pour voir leur prestige ou leur image de marque renforcés, mais qu'ils aient aussi à cœur de contribuer à un développement de notre culture rassemblant toutes les forces de la société »⁵⁷

, d'autres paramètres viendront sûrement influencer l'évolution des années à venir.

⁵⁷ FEDI Fernanda, *La Sponsorisation des musées par le secteur commercial, ou comment nourrir un rouge-gorge affamé*, Revue Museum n°162, vol. XLI, 2, 1989, pp. 88-92.
https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000084821_fre

Si l'époque est à la révolution numérique, à la multiplication des canaux de communication, au point d'amener les grandes institutions vers des réflexions de marchandisation de leur « marque », la différenciation des moyens de monétisation prendra du temps, mais pourrait aussi modifier le paradigme de la gratuité de certains services, en même temps qu'elle viserait à la commercialisation du contenu, en lien avec l'expertise scientifique du musée sur ses collections⁵⁸.

⁵⁸ Greco, S. (2023) « Nouveaux modèles économiques dans les musées : pourquoi et comment commercialiser des dispositifs numériques ? » in « Enjeux numériques – Le numérique et la mutation des marchés », Séries des Annales des Mines, n° 24, décembre 2023, Institut Mines Télécom, pp.54-58. Disponible sur : <https://www.annales.org/site/enjeux-numeriques/2023/en-2023-12/2023-12-9.pdf>

Bibliographie et webographie

N.B. : En ce qui concerne la webographie, sauf si différemment mentionné, l'ensemble des sites, pages web ou documents accessibles via web ont été consultés ou vérifiés entre le 20 avril et le 31 mai 2024.

1.

OFS-Office fédéral de Statistiques, Communiqué de presse, 8.11.2022, Statistiques de musées 2021. Disponible en ligne : <file:///C:/Users/user/Downloads/2022-0663-f.pdf>

OFS-Office fédéral de Statistiques, Étude OFS 2021 sur *Paysage muséal et public des musées en Suisse*.

<https://www.swissstats.bfs.admin.ch/collection/ch.admin.bfs.swissstat.fr.issue211616741900/article/issue211616741900-04>

OFS-Office fédéral de Statistiques, *Financement de la culture par les collectivités publiques - selon les domaines culturels et les types de dépenses* :

<https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/culture-medias-societe-information-sport/culture/financement/public.assetdetail.30145123.html>

Ministère de la Culture (France)

Charte du mécénat culturel, 3^e édition, juillet 2020.

[file:///C:/Users/user/Downloads/Charte%20du%20me%CC%81ce%CC%81nat%20culturel%20\(mise%20a%CC%80%20jour%20juillet%202020\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Charte%20du%20me%CC%81ce%CC%81nat%20culturel%20(mise%20a%CC%80%20jour%20juillet%202020).pdf)

Museo Villa dei Cedri, Bellizona (TI)

<https://www.museovilladeicedri.ch/Sostienici-9ab3ac00>

Petit Palais, Paris / Page dédiée aux donateurs potentiels :

<https://www.petitpalais.paris.fr/content/avantages-proposes-nos-partenaires>

Stiftung Schweiz:

<https://www.stiftungschweiz.ch>

2.

ZEWO, *Rapport annuel 2023*.

https://zewo.ch/wp-content/uploads/2024/01/Spendenreport_2023_fr.pdf

ORELLI, L. von, JAKOB J., JAKOB D., SCHNURBEIN G. von, *Rapport sur les fondations en Suisse 2022*, consultable sur :

https://www.swissfoundations.ch/wp-content/uploads/2022/05/Swissfoundations_Rap.22_F_2.pdf

Sites de fondations philanthropiques :

<https://www.leenaards.ch/culture/>

<https://www.ernst-goehner-stiftung.ch/index.php/fr/Fondation/aperçu>

<https://www.fpfs.ch/domaines-activite>

Sites fondations bancaires :

<https://www.bcv.ch/fr/home/la-bcv/partenariats.html>

<https://www.bcge.ch/fr/partenariats>

Charte du mécénat culturel (3^e édition, juillet 2020), consultable sur :
[file:///C:/Users/user/Downloads/Charte%20du%20me%CC%81ce%CC%81nat%20culturel%20\(mise%20a%CC%80%20jour%20juillet%202020\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Charte%20du%20me%CC%81ce%CC%81nat%20culturel%20(mise%20a%CC%80%20jour%20juillet%202020).pdf)
<https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/mecenat/Documentation-et-textes-juridiques/Textes-juridiques/La-Charte-du-mecenat-culturel2>

WYNNE Julie, *Fiscalité du mécénat*, Bulletin *Tax briefing*, FRORIEP (Étude d'avocats), Septembre 2016, consultable sur :
<https://www.mll-news.com/wp-content/uploads/2021/12/Fiscalite-du-mecenat-Julie-Wynne-MLL.pdf>

Council of Foundations:
<https://cof.org/content/global-philanthropy>

3.

Fondation de France, Rapport "*Philanthropy in Europe 2015*".
https://www.fondationdefrance.org/images/pdf/Philanthropy_in_Europe_april_2015.pdf

Rapport Ministère de la Culture "*Chiffres clés, statistiques de la culture 2022*".
file:///C:/Users/user/Downloads/Chiffres-cles-2022-Financement%20de%20la%20culture_Fiche-1.pdf

Bill & Melinda Gates Foundation:
<https://www.gatesfoundation.org/about/how-we-work/grant-opportunities>

Council of Foundations – CoF, Rapport "*The state global giving US foundations – 2022 edition*", consultable sur <https://cof.org/content/state-global-giving-us-foundations-2022-edition>

Charities Aid Foundation, *Rapport 2023*, consultable sur:
https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-research/uk_giving_report_2024_final.pdf?sfvrsn=8ac35647_2

BARABÁSI, Albert-László et SHEKHTMAN, Louis, *Who Supports American Art Museums? Introducing a New Dataset and Data Sources about Museum Funding* dans "*Reflecting on 'Toward a More Inclusive Digital Art History'*", special section, ed. Diana S. Greenwald, Panorama: Journal of the Association of Historians of American Art 9, no. 2 (Automne 2023), consultable sur <https://doi.org/10.24926/24716839.18343>

American Alliance of Museums
<https://www.aam-us.org/programs/accreditation-excellence-programs/>

Association Arts&Business Northern Ireland:
<https://www.artsandbusinessni.org.uk/what-we-do/our-history>

Heritage Fund, politique de dons pour les musées et autres institutions culturelles :
<https://www.heritagefund.org.uk/our-work/museums-libraries-and-archives> et
<https://www.heritagefund.org.uk/funding/what-we-fund>

Chartered Institute of Fundraising
<https://ciof.org.uk/about-us/what-we-re-doing>

4.

BARRECA, L., VIGNIERI, V. , *Il ruolo del museo come dispositivo di produzione culturale per lo sviluppo e la rigenerazione della comunità nel territorio*. Vignieri, V. (sous la direction de) "MILLEPERIFERIE: Percorsi di rigenerazione a guida culturale per i borghi e le aree interne e marginali". Geraci Siculo : Edizioni Arianna, pp. 88-106

5.

Descriptif de la formation CAS – Certificate of advanced studies « Gérer et promouvoir une institution culturelle » : <https://www.unine.ch/promouvoir/>

Swisscom / Sponsoring et partenariat:

<https://www.swisscom.ch/fr/about/sponsoring/partnerschaften.html>

LASSERRE, Bruno, Président du Conseil d'État, Discours d'introduction, le 21 novembre 2021, sur *L'invention du service public culturel. Rôle du Conseil d'État*, lors de la Conférence du Comité d'Histoire. <https://www.conseil-etat.fr/publications-colloques/discours-et-interventions/l-invention-du-service-public-culturel.-le-role-du-conseil-d-etat-introduction-de-bruno-lasserre-vice-president-du-conseil-d-etat>

Ministère de la Culture (France), Fiche méthodologique sur les modalités de financement en investissement des musées de France.

<file:///C:/Users/user/Downloads/Fiche%20m%C3%A9thodologique.pdf>

Charte du mécénat, 3^e édition, juillet 2020, consultable sur :

[file:///C:/Users/user/Downloads/Charte%20du%20m%C3%A9c%C3%A9nat%20culturel%20\(mise%20a%20jour%20juillet%202020\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Charte%20du%20m%C3%A9c%C3%A9nat%20culturel%20(mise%20a%20jour%20juillet%202020).pdf)

Ministère de la Culture (France), Dispositifs d'aide pour le développement des musées de France. <https://www.culture.gouv.fr/demarches-en-ligne/Par-type-de-demarche/Subvention/Dispositifs-d-aide-pour-le-developpement-des-musees-de-France>

FEDI, Fernanda, *La Sponsorisation des musées par le secteur commercial, ou comment nourrir un rouge-gorge affamé*, Revue Museum n°162, vol.XLI, 2, 1989, pp. 88-92.

https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000084821_fre

GRECO, Scarlett, *Nouveaux modèles économiques dans les musées : pourquoi et comment commercialiser des dispositifs numériques ?* dans "Enjeux numériques – Le numérique et la mutation des marchés", Séries des Annales des Mines, n° 24, décembre 2023, Institut Mines-Télécom, pp.54-58

ANNEXE
Questionnaire

NOM DE VOTRE INSTITUTION _____

Il s'agit d'une institution :

- privée gérée par une Fondation une Association
 publique appartenant à un canton une commune
 Autre (préciser) _____

Quel est le nombre de visiteurs annuel dans votre musée : _____

A combien d'équivalent EPT correspond votre équipe (personnel fixe): _____

Quel est le montant de votre budget annuel de fonctionnement ? _____

Quel est le budget moyen pour une de vos expositions temporaires ? _____

Quelles catégories de donateurs sont pour vous les plus importantes :

- Loterie Romande Fondations privées Entreprises sponsors ou partenaires
 Association des Amis Autres _____

Parmi les moyens de financement de votre institution, quelle est la proportion fonds privés/fonds publics ? ____/____

Les subventions publiques proviennent-elles de :

- La Confédération / nom du programme _____ /pourcentage : ____
 Le Canton / pourcentage : ____
 La Commune / pourcentage : ____

A quelles formes de financements privés faites-vous appel :

- Mécénat Sponsoring Partenariats Crowdfunding
 Aucune Autre (préciser) : _____

Pour financer quelles activités ?

- Entretien et rénovation du site Réfections expositions permanentes
 Expositions temporaires Publication de catalogues d'exposition
 Autres projets / spécifier : _____

Mécénat : avez-vous des donateurs « récurrents » ? Oui Non

Si oui, leur apport est-il essentiel pour la poursuite de votre activité ? Oui Non

Sponsoring/Partenariats : quel(s) type(s) de contrepartie(s) offrez-vous ?

- Visibilité dans vos campagnes de communication et promotion
 Visibilité dans vos publications
 Accès privilégié à vos expositions temporaires et permanentes
 Événements spéciaux
 Autres / spécifier : _____

GESTION DE LA RECHERCHE DE FONDS AU SEIN DE VOTRE INSTITUTION

Avez-vous une Association des Amis de votre institution qui est chargée de transmettre les demandes de recherche de fonds ? Oui Non

Faites-vous appel à une entreprise spécialisée dans la recherche de fonds pour toutes ou certaines de vos recherches de fonds ?

- Oui pour toutes pour certaines / spécifier : _____
 Non

Si oui, cela concerne-t-il :

- toutes vos recherches de fonds certaines uniquement

Avez-vous dans votre équipe une personne spécifiquement chargée de la recherche de fonds ? Oui Non

Si oui, à quel taux d'activité est-elle employée ? ____

A-t-elle une compétence / une formation spécifique dans le domaine du financement des institutions culturelles ?

Oui / préciser laquelle : _____

Non

Si vous n'avez pas une fonction dédiée, qui effectue la recherche de financement dans votre équipe (titre de la fonction/des fonctions) ?

Qui prépare le dossier de financement ?

Si les tâches sont réparties entre plusieurs membres du staff, combien de personnes s'en chargent ? ____

A quel pourcentage du taux d'activité (ou équivalent EPT) estimez-vous l'exercice de cette tâche ? ____

Pouvez-vous estimer le taux d'aboutissement de vos demandes de financement par projet ?

En pourcentage du nombre de requêtes transmises : _____

En pourcentage du financement extérieur dont bénéficie votre institution : _____

Êtes-vous généralement satisfaits des retours que vous obtenez dans vos recherches de fonds ? Oui Non

Considérez-vous qu'il vous manque des outils pour améliorer l'impact de vos demandes et le pourcentage de retours positifs ? Oui Non

Si oui, lesquels ? _____

PERSPECTIVES FUTURES

Estimez-vous que dans les années à venir, l'importance de la recherche de fonds afin de maintenir les budgets nécessitera des ressources dédiées ? Oui Non Peut-être

Considérez-vous qu'une formation spécifique et une professionnalisation de cette fonction se rendront nécessaires ? Oui Non Peut-être

Connaissez-vous l'offre de formation existante dans ce domaine ? Oui Non

Estimez-vous qu'elle soit satisfaisante ? Oui Non

Souhaiteriez-vous recevoir une copie du mémoire de certificat, pour lequel ce sondage est lancé ? Oui Non

Merci pour vos réponses !