

SOCIÉTÉ DES
**MUSÉES
DU QUÉBEC**

*Pour des musées innovants
qui font grandir et rayonner le Québec*



Mémoire présenté au ministère des Finances du Québec
dans le cadre des consultations prébudgétaires

Décembre 2025

Sommaire exécutif

Le présent mémoire est adressé au ministère des Finances ainsi qu'au ministère de la Culture et des Communications. Il fait notamment suite aux échanges récents et constructifs avec le ministre Mathieu Lacombe, durant lesquels il a invité la Société des musées du Québec (SMQ) à partager les besoins du secteur muséal en matière de financement. Rappelons que le gouvernement du Québec s'est engagé à davantage soutenir, au cours de la prochaine année, le secteur muséal québécois. Nous tentons, dans les pages qui suivent, de présenter les besoins en prévision du prochain *Budget du Québec (2026-2027)* et présentons nos trois recommandations.

Société des musées du Québec

- Le Québec compte 398 institutions muséales réparties dans toutes les régions.
- Ces musées, lieux d'interprétation et centres d'exposition conservent et diffusent le patrimoine artistique, historique, archéologique et scientifique du Québec, qui compte plus de 8 millions d'objets, œuvres d'art et spécimens au sein de 66 de ces institutions¹.

Réalité budgétaire et enjeux

Un financement public limité et non permanent :

- Sur 398 institutions muséales, seuls 139 reçoivent une aide au fonctionnement du ministère de la Culture et des Communications (MCC). Le principal programme, Programme d'aide au fonctionnement des musées (PAFIM), finançait 122 musées pour un total de 23,88 M\$ en 2024-2025.
- Des crédits non permanents, provenant de la mesure des dimanches gratuits, ont porté l'enveloppe annuelle à 26,47 M\$ pour 2025-2028. Le financement moyen par musée au PAFIM est passé (de 189 000 \$ à 218 762 \$ / an) de 2019 à 2026. *Toutefois, l'augmentation de l'aide financière au fonctionnement consentie à une centaine de musées (+ 3 % à 38%) constitue pour plusieurs d'entre eux un rattrapage des sommes perdues occasionnées par la fin de la gratuité universelle les premiers dimanches du mois à compter de mars 2025.*
- Besoin documenté de 2,5 M\$ en financement complémentaire pour 43 musées dans six régions éloignées (transport, ressources, expertise).
- Les dépenses d'exploitation ont augmenté de 24,7 % depuis 2019 (main-d'œuvre, transport, matériaux, assurances, etc.). Faute de soutien accru, les musées réduisent leurs services (programmation, heures d'ouverture, médiation, expositions, activités éducatives...).

¹ État des lieux des collections numérisées et en ligne, SMQ, 2024.

Un taux de fréquentation toujours fragile depuis la pandémie :

- 12,4 M de visites en 2024² (-10 % par rapport à la moyenne 2015-2019) : baisse persistante des revenus de billetterie, surtout en région.
- Baisse notamment de la fréquentation scolaire en raison des restrictions sur les sorties scolaires culturelles et diminution du nombre de groupes de francisation.

Impact de la fin des « premiers dimanches gratuits pour tous dans les musées » :

- Mesure populaire : +35 % de fréquentation en 2023-2024.
- Depuis mars 2025, la réforme (gratuité limitée aux 19 ans et moins et plafonds de compensation) entraîne une perte moyenne de 19 000 \$ par musée (pour six dimanches de mars à août 2025). Pour le tiers des musées participants à la mesure, les revenus des premiers dimanches du mois représentaient entre 10 % et 44 % du budget annuel³.

Demandes budgétaires

1. La SMQ invite le gouvernement du Québec à porter à 34,2 millions \$ par année les crédits permanents du PAFIM du MCC dès l'année 2026-2027.
2. La SMQ invite le gouvernement du Québec à favoriser le renouvellement de l'offre des musées à travers les régions en assurant la pérennité du *Fonds du patrimoine culturel québécois* en dotant l'enveloppe de l'appel à projets pour le renouvellement des expositions permanentes et itinérantes de crédits permanents et récurrents d'au moins 8 millions \$.
3. La SMQ invite le gouvernement du Québec à bonifier de 225 000 \$ l'enveloppe budgétaire du Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) pour l'aide à la programmation spécifique des lieux de diffusion dès l'année 2026-2027.



² Observatoire de la culture et des communications du Québec, 2025.

³ Sondage SMQ mené en février 2025 auprès des musées participants à la mesure de gratuité des premiers dimanches du mois.

1. Contexte – Présentation du secteur muséal québécois

Un réseau unique sur tout le territoire

- Le Québec compte 398 institutions muséales réparties à travers toutes les régions.
- Ces musées, lieux d'interprétation et centres d'exposition conservent et diffusent le patrimoine artistique, historique, archéologique et scientifique du Québec, qui compte plus de 8 millions d'objets, œuvres d'art et spécimens au sein de 66 de ces institutions⁴.
- En 2025, le Québec compte 185 institutions muséales agréées⁵. Ce sceau gouvernemental est un gage de qualité et de respect des normes reconnues internationalement en matière de pratiques muséologiques.
- La fréquentation des musées et des activités culturelles contribue au renforcement du sentiment d'appartenance, de l'engagement civique, de la cohésion sociale, de la réussite scolaire ainsi qu'à la santé et à l'épanouissement de la population.

Statut juridique, budget d'exploitation et retour sur investissement

- L'ensemble des 398 musées du Québec sont des organisations sans but lucratif.
 - Une grande part est composée d'entités privées à l'exception des trois musées d'État du Québec, des lieux historiques relevant du fédéral et des lieux de diffusion et musées qui relèvent de municipalités.
 - Le chiffre d'affaires total des 292 institutions muséales membres de la SMQ est de 400 M\$.⁶
 - Les musées sont des biens collectifs et les gardiens de notre patrimoine culturel, artistique, historique et scientifique. Le retour sur investissement pour la société se trouve dans leur mission de conservation, d'éducation et de sensibilisation des publics.

Des acteurs importants du développement régional

- Les données recueillies lors des enquêtes de provenance des visiteurs menées par la SMQ de 2018 à 2023 ont démontré que près de 73 % des visiteurs estivaux des musées du Québec sont des touristes, confirmant ainsi l'importance stratégique des institutions muséales dans l'attractivité et la vitalité des régions⁷.

⁴ État des lieux des collections numérisées et en ligne, SMQ, 2024.

⁵ Ministère de la Culture et des Communications du Québec, 2025.

⁶ Données compilées par la SMQ auprès de ses membres.

⁷ Enquête de provenance des publics de musée, SMQ, 2023.

De nouveaux modèles émergents

- Pour accroître leur viabilité à long terme, les musées n'hésitent pas à explorer de nouvelles voies de financement, comme le financement privé, les activités commerciales, la location d'espaces, la philanthropie, le parrainage d'entreprises ou la mise en commun de ressources, de compétences et de services.
- De nouveaux modèles de mutualisation émergent dans le monde muséal, lesquels confèrent plusieurs avantages, tels que l'optimisation des ressources, le renforcement de la visibilité, le partage de pratiques exemplaires, le développement des publics, ainsi que l'amélioration de la conservation et de la recherche.
- À titre d'exemple, plusieurs musées nordiques, tant au Danemark qu'en Norvège, ont réussi à mutualiser leurs ressources, à repenser leur modèle de gouvernance et à renforcer leur ancrage local, tout en assurant une viabilité à long terme.

2. Réalité budgétaire et enjeux

Le financement public

- Parmi les 398 musées du Québec, 139 institutions privées auront reçu, en 2025, une aide au fonctionnement ou une aide à la mission de la part du ministère de la Culture et des Communications. Cette aide se fait par l'intermédiaire de deux programmes :

Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ)	
Soutien à la mission (cycle 2024-2028) 15 centres d'exposition soutenus	

Programme d'aide au fonctionnement des musées PAFIM 2019-2022	Programme d'aide au fonctionnement des musées PAFIM 2022-2025 ⁸
Enveloppe de 18 147 100 \$ par année 96 musées	Enveloppe de 23 877 496 \$ par année 121 musées
Moyenne de l'aide par musée 189 032 \$ /an	Moyenne de l'aide par musée 197 334 \$ /an
<i>Faible progression de 4,39 % de 2019 à 2025 de la moyenne de l'aide par musée</i>	

⁸ Ministère de la Culture et des Communications du Québec, 2022.

Des frais de fonctionnement en croissance

- Depuis 2019, les coûts d'exploitation, notamment la croissance des dépenses en main-d'œuvre, matériaux, assurances, production des expositions, maintien des actifs, combinés à l'inflation et à la faible progression de l'aide financière publique, font en sorte que les musées du Québec doivent aujourd'hui revoir leur offre de services à la baisse (par exemple, expositions temporaires, programmation pédagogique, événements grand public, activités de médiation) et la restreindre pour ne pas compromettre l'avenir de leur institution.
- Un récent sondage mené auprès des musées membres de la SMQ indique que le coût d'exploitation a augmenté, en moyenne, de 24,7 % depuis 2019⁹.
- Ce sondage révèle également que 81 % des institutions ont vu leurs coûts d'opération augmenter depuis un an, et 93% depuis 2019. Ainsi, 64 % des institutions muséales prévoient de terminer l'année avec un déficit.

Les conditions de travail et la main-d'œuvre

- Au contexte inflationniste s'ajoutent les enjeux de rétention de la main-d'œuvre, la faible compétitivité des conditions de travail du secteur, la réduction des effectifs et les transformations des métiers impactés par l'intelligence artificielle générative, qui représentent des défis croissants pour les gestionnaires des institutions muséales.
- Une étude¹⁰ sur la rémunération a été réalisée en 2021 pour la SMQ. 141 institutions muséales (sur 358 institutions invitées) et 904 employé(e)s ont participé à l'enquête. L'étude démontre que sur les 141 institutions répondantes, 75 institutions (53 %) comptent cinq employé(e)s et moins alors que seulement 9 institutions (6 %) ont 20 employé(e)s et plus. La majorité des institutions (68,8 %) sont ouvertes annuellement. La majorité des institutions (62,4%) sont agréées par le MCC. Voici quelques résultats éloquentes :
 - La moitié du budget de fonctionnement (50,2 %) des institutions muséales est consacrée à la masse salariale, qui est d'environ 465 000 \$ en moyenne. La médiane de la masse salariale par ETC s'établit à 41 813 \$.
 - La main-d'œuvre des musées est très scolarisée : 67 % des titulaires de poste détiennent un diplôme universitaire ou ont fait d'autres études universitaires.
 - Il est également à noter que la précarité de l'emploi dans le secteur muséal force plusieurs à occuper d'autres emplois. Par exemple, le *Diagnostic sur les enjeux en ressources humaines du secteur culture*¹¹ de 2022 rapporte qu'« une personne va aller chercher plus de salaires à l'épicerie qu'auprès du Musée » et que « les trois postes au musée juste à côté d'ici sont au salaire minimum. C'est plus payant d'aller travailler au Costco et les conditions sont meilleures... ».

⁹ Sondage mené par la SMQ du 8 au 24 septembre 2025 avec 113 musées répondants.

¹⁰ https://www.musees.qc.ca/content/download/44555/518669/version/2/file/Enquete_RH_2022_VD.pdf

¹¹ Diagnostic sur les enjeux en ressources humaines du secteur culture, septembre 2022, Compétence culture, En ligne :

https://www.musees.qc.ca/content/download/46884/537044/version/1/file/Diagnostic_RH_Dynamo_CompétenceCulture.pdf (p.81)

Une fréquentation qui n’a pas rattrapé les niveaux prépandémiques

- En 2024, 12,4 millions de visiteurs et visiteuses ont fréquenté le site d’une institution muséale, ce qui représente 10 % de moins que la moyenne de la période 2015-2019 qui s’élevait à 13,8 millions de visites¹², selon les données publiées en mai 2025 par l’observatoire de la Culture et des Communications du Québec. Cela implique un précieux manque à gagner en revenus de billetterie pour les musées du Québec et des efforts supplémentaires à fournir pour reconquérir ces publics.

La mesure des premiers dimanches gratuits dans les musées¹³

- Entre 2023 et 2025, 103 institutions muséales, dont les trois musées d’État et 100 musées privés, ont participé à cette mesure qui prévoyait de compenser la gratuité offerte dans les musées à hauteur de 4,3 M\$ par année.
- Très populaire auprès des publics locaux et/ou peu habitués à fréquenter les musées, la mesure a permis d’augmenter la fréquentation de 35 % lors de ces dimanches de 2023-2024 comparativement à 2022-2023.
- Les nouvelles règles en vigueur depuis mars 2025 (gratuité uniquement pour les 19 ans et moins, soutien financier avec plafond) ont entraîné des pertes financières majeures pour les musées participants dont les recettes des dimanches gratuits pouvaient représenter jusqu’à 45 % de leur budget de fonctionnement, selon un sondage mené auprès des membres¹⁴.
- De plus, 79 % des institutions ayant participé à cette mesure ont subi des pertes de revenus de billetterie pour les six dimanches de mars à août 2025. Cette baisse représente en moyenne à 19 000 \$¹⁵ par institution pour les six dimanches entre mars et août. Sur une année complète, cela représenterait en moyenne 38 000 \$ par institution.

Les conséquences de la fragilité financière des institutions muséales¹⁵

- Ainsi, 24% des institutions font face à un risque élevé de devoir cesser leurs activités dans les prochaines années si aucun soutien financier supplémentaire n’est accordé.
- D’ailleurs, plus de la moitié des institutions (57 %) ont dû augmenter leurs frais d’entrée ou retardé l’entretien des infrastructures.
- De plus, 45% des institutions muséales ont diminué le nombre d’expositions, et 44% ont réduit leur offre d’activités culturelles, sociales ou événementielles.
- Enfin, 55% des institutions ont dû réduire leurs effectifs en raison de la baisse de revenus, principalement les employés temporaires/saisonniers (39 %) et permanents (24 %).

¹² Observatoire de la culture et des communications du Québec, mai 2025.

¹³ Ministère de la Culture et des Communications du Québec, 2022.

¹⁴ Sondage mené par la SMQ auprès des musées participants, janvier 2025.

¹⁵ Sondage mené par la SMQ du 8 au 24 septembre 2025 avec 113 musées répondants.

La difficulté des musées situés en région éloignée

Pour les musées situés en région éloignée, les coûts liés à la distance occasionnent des dépenses plus élevées en matière de transport, d'expertise, de ressources humaines, de matériaux, etc. Un calcul des suppléments à l'éloignement, établi par le regroupement des cinq musées régionaux de l'Est du Québec, évalue à 2,54 M\$ le besoin en financement complémentaire pour les 43 musées soutenus au PAFIM dans les six régions éloignées :

GASPÉSIE - ILES-DE-LA-MADELEINE	9 musées	911 128 \$
BAS-SAINT-LAURENT	10 musées	332 084 \$
CÔTE-NORD	5 musées	341 410 \$
SAGUENAY / LAC-SAINT-JEAN	9 musées	486 442 \$
ABITIBI-TÉMISCAMINGUE	9 musées	275 975 \$
NORD-DU-QUÉBEC	1 musée	188 438 \$
		2 535 477 \$

Quels défis pour les musées ?

Les équipes muséales doivent accomplir leurs mandats dans un contexte marqué par l'augmentation des frais de fonctionnement, la transformation des habitudes de consommation des publics, un financement public limité, la révolution de l'intelligence artificielle, l'urgence planétaire et les réalités contemporaines de la main-d'œuvre. Confrontés à des défis opérationnels, les musées n'ont d'autre choix que de réduire leur programmation, retarder l'entretien des infrastructures, réduire les heures d'ouverture et diminuer les activités liées à leur mission muséale, éducative et sociale, selon 99 musées répondant au sondage¹⁶ de la SMQ mené du 8 au 24 septembre 2025.

En l'absence de nouvelles mesures de soutien financier, quelles actions anticipez-vous devoir prendre au cours des 12 prochains mois pour pallier la diminution des revenus?

	n = 99
Augmentation des frais d'entrée ou de participation aux activités	62 %
Retard dans l'entretien des infrastructures	58 %
Diminution des activités culturelles, sociales et événementielles	58 %
Report ou annulation d'expositions temporaires	39 %
Réduction des activités de conservation et restauration des collections	36 %
Report ou annulation d'activités éducatives	36 %
Réduction des activités de recherche artistique, scientifique ou historique	34 %
Réduction des heures d'ouverture	33 %
Réduction de services aux publics (préciser)	16 %
Autre (préciser)	24 %
Aucune mesure	4 %

¹⁶ Sondage mené par la SMQ du 8 au 24 septembre 2025 avec 113 musées répondants.

En question ouverte aux membres sur les défis les plus importants, les répondants ont indiqué : la difficulté du développement en région, les pertes de revenu, le temps consacré à la recherche de partenariats et de sources de financement, la diminution de l'achalandage, les problématiques liées aux politiques et demandes du MCC et les enjeux liés au financement de base du PAFIM.

3. Propositions au gouvernement du Québec

En cette période critique pour les musées, la Société des musées du Québec invite le ministère de la Culture et des Communications à s'engager à soutenir adéquatement le réseau muséal du Québec, à l'instar de pays comme la France, l'Espagne, l'Italie ou les Pays-Bas, qui ont maintenu ou augmenté le financement public, selon le rapport *Faire face à la crise*¹⁷ du Conseil international des musées (ICOM) corédigé par des membres de la Chaire de de recherche de l'UQAM sur la gouvernance des musées et le droit de la culture. Soutenir les musées aujourd'hui, c'est investir dans la transmission du savoir, la cohésion sociale et l'avenir culturel du Québec. La SMQ fait trois propositions concrètes au gouvernement du Québec afin de soutenir le secteur muséal, répondre aux besoins rencontrés et assurer sa pérennité. En prévision du prochain *Budget du Québec* (2026-2027), chacune de ces trois propositions se décline en mesures concrètes et chiffrées.

Faire des musées d'ici une véritable priorité gouvernementale

1. Ainsi, la SMQ invite le gouvernement du Québec à porter à **34,2 millions \$ par année les crédits permanents du Programme d'aide au fonctionnement des institutions muséales (PAFIM)** du MCC dès l'année 2026-2027 qui comprend :
 - L'augmentation de 4,5 M\$ de crédits permanents de l'aide financière au PAFIM des 122 institutions muséales déjà soutenues par ce programme;
 - L'assurance du financement requis et suffisant pour intégrer au PAFIM de nouvelles institutions muséales agréées et soutenues;
 - La prévision des crédits de 4,5 M\$ au PAFIM pour les musées éligibles et participants à la mesure gouvernementale des 12 dimanches gratuits pour les résidents du Québec afin de compenser les entrées gratuites offertes par ces musées les premiers dimanches de 2026-2027 et 2027-2028 (maintien des plafonds établis en mars 2025);
 - Une compensation financière pour chacun des 43 musées soutenus au PAFIM et situés dans les six régions éloignées;
 - Pour l'année 2027-2028, une majoration de 2 % des crédits permanents du PAFIM pour un montant total de 34,88 M\$.

¹⁷ Source : <https://icom.museum/fr/news/faire-face-a-la-crise-rapport-final-sur-le-financement-public-des-musees/>

2. La SMQ invite le gouvernement du Québec à favoriser le renouvellement de l'offre des musées partout en région en assurant la pérennité du Fonds du patrimoine culturel québécois :

En dotant l'enveloppe de l'Appel à projets pour le renouvellement des expositions permanentes et itinérantes de **crédits permanents et récurrents d'au moins 8 millions \$**.

3. La SMQ invite le gouvernement du Québec à **bonifier de 225 000 \$ l'enveloppe budgétaire du CALQ** pour l'aide à la programmation spécifique des lieux de diffusion dès l'année 2026-2027.



« La grande révolution du musée depuis 40 ans - et c'est là où les musées québécois tiennent un rôle absolument central - c'est celle du rapport au public. C'est-à-dire comment concevoir aujourd'hui le lien entre ces collections, magnifiques mais pas toujours accessibles, et le public. (...) Le Québec a inventé un nouveau rapport au public dans l'histoire des musées. »

Laurence des Cars, présidente-directrice, Musée du Louvre
Conférence Un monde en crise : quels défis pour la culture ?
CORIM, Montréal, octobre 2025