



## Question: are there any circumstances under which it is considered ethical to sell an institution's collection for the purpose of generating revenue?

This question was sent to us by a member and was inspired by the Cape Breton University Art Gallery's (Sydney, N.S.) announcement last January that it was considering to sell its Picasso sketchbook.

### Answer 1:

Yes, but in terms of current professional practice, the key consideration is how the deaccessioning revenue will be used. Current ethical standards require that all deaccessioning proceeds be used to purchase objects for the collection, to establish or contribute to an acquisitions endowment fund, or to establish a collections endowment fund to generate income with which to care for the collection. Although building a collections endowment fund with deaccessioning proceeds is uncommon, the Glenbow Museum successfully pioneered this approach in the mid-1990s. In summary, the current museum norm prohibits the use of deaccessioning revenue for operating expenses of any kind. It is interesting to note that selling parts of a collection to cover museum operating costs would be illegal under a bill introduced in the New York State Legislature on March 24, 2009. This bill, drafted in collaboration with the Museum Association of New York, would prohibit museums from using proceeds from the sale of artworks «for traditional and customary operating expenses.»

There are ethical considerations that go beyond money, however, as any collection must be periodically reviewed and reshaped to better serve the museum's purpose. This necessity makes deaccessioning the foundation of responsible collections management, and the meaning and value of deaccessioning require renewed consideration in light of the growing economic challenges confronting museums.

It must be noted that the vast majority of museum collections continue to grow with virtually no self-imposed limits, while simultaneously deteriorating. It is self-evident that museums must either be given the right to treat objects as their own (meaning control over their disposal), or be given appropriate public support to maintain them. Resolving this corrosive contradiction will require a frank and open conversation among the public, governments and museums themselves and, so far, there is nary a glimmer of interest in the museum community in initiating such a discussion. Circumstances may eventually dictate the use of deaccessioning proceeds for operating purposes, however, as museums address the question of what constitutes long-term sustainability.

Museums, with few exceptions, remain passive supplicants to donors who are not required to provide the means to maintain the donations they make (despite the tax advantages), as well as to governments who invoke the obligations of fiduciary respon-

sibility and consistently fail to provide the funding to do so. Just as surely as there are limits to economic growth, the alarming growth of museum collections is no longer tenable. Where are museums to put all of these collections? Who is to pay for their care and maintenance?

*Robert R. Janes, Ph.D., FCMA and Editor-in-Chief of Museum Management and Curatorship*

### Answer 2:

My answer is based on this question: how will the transaction benefit the Canadian public?

Yes, there are circumstances, albeit rare, where selling an institution's collection for revenue generating purposes may be ethical. We have to remind ourselves that the care of collections that may not longer "fit" the institution's mandate (or are duplicates of items in the museum collection) do come with a cost often associated but not limited to storage and preventive conservation. Buying/selling transactions between two public institutions are — at the onset at least — less problematic than those going from the public to the private realm, so I shall only refer to these kinds of transactions in this brief comment.

There is no generic answer as each case must be carefully examined and several aspects must be taken into consideration: relationship with existing and prospective donors, being a key issue. Museums are dynamic institutions, acquisition and deaccessioning policies are working documents that should guide museums when they consider selling a portion of their collection. It may appear counter-intuitive, but deaccessioning items of a museum collection and selling them may be beneficial for the institutions and the public for multiple reasons: a better "mandate match" for the institution acquiring the collection may result in an increase in research, publications and exhibitions; the financial gain from the selling institution should ultimately increase or sustain collections and services.

These benefits must be clearly outlined, fronted by an expert third party and shared with the public. The museums involved in such transactions should be able to answer the question: "How will the selling of collection X, Y, or Z benefit the Canadian public in the short and long run?"

*Viviane Gosselin, Exhibition Developer and Doctoral Candidate at the UBC Faculty of Education*

### Answer 3:

I am unable to imagine any circumstances under which it might be considered ethical to sell an institution's collection for the purposes of generating revenue.

*Brenda Berck, FCMA*

### Answer 4:

All collecting institutions should have a clear and concise deaccession policy for the disposal of works in their collections as there are always situations which arise where works collected don't meet the current collecting criteria, or more significant works have been acquired.

Works for disposal certified by the Canadian Cultural Property Export Review Board (CCPERB) must be dealt with in compliance with CCPERB.

In addition it is preferable that works disposed of by museums remain in the public domain. Funds raised through the disposal of works from collections can be used to acquire new works and/or for the care and maintenance of that collection.

Museum collections are part of the fixed capital assets and generally are reflected on the balance sheet with a value of \$1. The CMA has lobbied diligently to maintain the collection valuation at \$1 to ensure that collections are not seen as an asset to sell for generating revenue.

The CMA is very clear on the issue of disposals, criteria for disposals, methods of disposal and use of funds generated by disposals. Detailed information can be found in the *CMA's Ethics Guidelines* (section E).

*Jann LM Bailey, Executive Director, Kamloops Art Gallery*

### Answer 5:

We need to differentiate between the various types of museums in order to identify those which, in my opinion, could dispose of pieces from their collection.

When considering disposal, and especially disposal by sale, a clear distinction must be made between State and private museums.

In the case of the former, i.e. State museums, I believe that it is *never* appropriate to sell institutional property in order to generate revenue, whatever reasons the members of the Board of Directors may have for doing so. We need to bear in mind that these objects are in the *public domain*, which should be inalienable except under very unusual circumstances. In European museums, which are

generally public institutions, such disposal is forbidden. Great Britain is an exception to this rule, however. And in Canada, some State museums, including those in Quebec, are also permitted to dispose of items, even if the collection is in the public domain.

The situation is very different for private museums, as the collections belong to private individuals or groups. These owners or their Board of Directors, who ensure the smooth functioning of the institution, can sell objects if such action can be justified. The enhancement of the collection or another objective related to the collection come to mind as possible reasons. It should be noted that the issue of the justification of a sale varies, depending on the type of private institution, and the rules of museum ethics must always be taken into account.

In every case, even with a private museum, the sale of a collection or part of a collection should be rare and must be justified. The proceeds should be used to improve or protect the collection. The sale must be justified by the museum's senior management and approved by them; and it must be exceptional.

*Andrée Gendreau, Ph.D., Director of Research and Evaluation Division, Musée de la civilisation*

For a complete list of answers, please visit our online Ethics Q & A at [www.museums.ca](http://www.museums.ca). If you have an ethical question or dilemma you would like to share with us anonymously, please email it to [sfejzic@museums.ca](mailto:sfejzic@museums.ca)

**DOREFMAN**  
MUSEUM FIGURES, INC.

Since 1957

1-800-634-4873  
410-284-3248 ph.  
410-284-3249 fax

[www.museumfigures.com](http://www.museumfigures.com)  
6224 Holabird Avenue  
Baltimore, MD 21224

- Custom Figures
- Flexible Form Figures
- Rigid Form Figures
- Conservation Forms



## Question: Y a-t-il des circonstances dans lesquelles il serait conforme à l'éthique de vendre une collection d'un établissement dans le but de générer des revenus ?

Cette question nous a été adressée par un membre qui a été inspiré par l'annonce de la galerie d'art de la Cape Breton University, à Sydney (N.-É.) en janvier dernier de son intention de vendre son carnet d'esquisses de Picasso.

### Réponse 1 :

Oui, mais en ce qui a trait à la pratique professionnelle courante, la considération essentielle porte sur l'utilisation que l'on fera des recettes découlant de l'aliénation. Les normes d'éthique courantes exigent que tous les produits d'une cession soient utilisés pour acheter des objets pour une collection, pour établir ou contribuer à la création d'un fonds de dotation ou pour établir un fonds de dotation de collections devant générer des revenus servant à l'entretien de ladite collection. Bien que l'établissement d'un fonds de dotation de collections à même les produits d'aliénation ne soit pas chose courante, le musée Glenbow a été un pionnier dans ce domaine vers le milieu des années 1990. En somme, la norme muséale actuelle interdit l'utilisation des recettes d'une aliénation pour couvrir les frais d'exploitation de toute nature que ce soit. Il est intéressant de noter que la vente de parties d'une collection pour couvrir les frais d'exploitation d'un musée serait illégale en vertu d'un projet de loi déposé devant l'assemblée législative de l'État de New York le 24 mars 2009. Ce projet de loi, élaboré en collaboration avec la Museum Association of New York, interdirait aux musées d'utiliser les produits de la vente d'œuvres d'art « pour couvrir des dépenses d'exploitation traditionnelles et ordinaires ».

Toutefois, il existe des considérations autres que monétaires, notamment le fait que toute collection doit être examinée périodiquement et remaniée de façon à mieux servir la mission du musée. Cette nécessité fait de l'aliénation un élément fondamental de la gestion responsable des collections et exige que la signification et la valeur de la politique d'aliénation soient réexaminées à la lumière des difficultés économiques croissantes que doivent affronter les musées.

Il convient de noter que la grande majorité des collections muséales continue de croître, pratiquement sans aucune limites, tout en se détériorant simultanément. Il est évident que les musées doivent, soit avoir le droit de traiter les objets comme s'ils étaient leurs — c'est-à-dire pouvoir en disposer à leur guise —, soit recevoir des fonds publics suffisants pour en permettre l'entretien. Pour résoudre cette épineuse contradiction, il faut entamer une conversation franche et ouverte avec le public, les gouvernements et les musées alors que la communauté muséale commence à peine à s'intéresser à amorcer ce débat. Les circonstances pourraient éventuellement dicter le recours

aux produits d'aliénation à des fins de fonctionnement alors que les musées abordent la question de savoir ce qui constitue la durabilité à long terme.

À part quelques rares exceptions, les musées demeurent passivement à la merci des donateurs qui ne sont pas tenus de maintenir les dons qu'ils consentent malgré les avantages fiscaux. Ils restent aussi à la merci des gouvernements qui ne manquent pas de rappeler aux musées leurs obligations de responsabilité fiduciaire, mais qui se défilent constamment quand vient le moment de fournir les fonds dont les musées ont besoin pour ce faire. Tout comme il existe des limites à la croissance économique, la croissance alarmante des collections muséales devient intenable. Où les musées doivent-ils ranger toutes ces collections ? Qui paiera pour l'entretien et la conservation ?

*Robert R. Janes, Ph.D., FAMC et rédacteur en chef de Museum Management and Curatorship*

### Réponse 2 :

Ma réponse tient compte de la question suivante : comment cette transaction peut-elle profiter au public canadien ?

Oui, il existe de rares circonstances dans lesquelles la vente de la collection d'un établissement dans le but de générer des revenus peut être conforme à l'éthique. Nous devons nous rappeler que le soin de collections qui ne « cadrent » plus avec le mandat de l'établissement (ou qui sont reproduites en double dans le musée) entraîne des coûts souvent associés, sans toutefois s'y limiter, à l'entreposage et à la conservation préventive. Les transactions d'achat et de vente entre deux établissements publics sont — du moins au départ — moins problématiques que celles allant du secteur public au secteur privé. Mes propos porteront donc exclusivement sur ces deux genres de transactions dans ce bref commentaire.

Il n'y a pas de réponse générique : on doit examiner chaque cas soigneusement et on doit prendre en considération plusieurs aspects, la relation avec les donateurs et les donateurs éventuels étant une question cruciale. Les musées sont des établissements dynamiques. Les politiques d'achat et d'aliénation sont des documents de travail qui devraient guider les musées qui songent à vendre une partie de leur collection. Cela peut sembler contre-intuitif, mais l'aliénation et la vente des articles d'une collection muséale peuvent être à l'avantage des établissements et du public pour plusieurs raisons : un meilleur « alignement avec le mandat » de l'établissement qui achète la collection peut avoir pour effet de stimuler la recherche, les publications et les expositions; le produit

de la vente par l'établissement vendeur devrait, en définitive, augmenter ou appuyer les collections et les services.

Ces avantages doivent être clairement définis, confirmés par une tierce partie experte, et partagés avec le public. Les musées engagés dans de telles transactions devraient être en mesure de répondre à la question : « Comment la vente de la collection X, Y ou Z sera-t-elle bénéfique pour le public canadien à court et à long termes ? »

*Viviane Gosselin, réalisatrice d'exposition et candidate au doctorat à la faculté d'Éducation de l'Université de la Colombie-Britannique*

### Réponse 3 :

Je n'arrive pas à m'imaginer dans quelles circonstances on pourrait considérer comme conforme à l'éthique la vente de la collection d'un établissement aux fins de générer des recettes.

*Brenda Berck, FAMC*

### Réponse 4 :

Tous les établissements qui possèdent des collections devraient avoir une politique claire et concise en matière d'aliénation régissant le retrait des œuvres dans leurs collections parce qu'il survient toujours des situations où les œuvres acquises ne répondent plus aux critères de collecte ou sont supplantées par des œuvres acquises plus pertinentes.

Les œuvres à retirer et qui sont certifiées par la Commission canadienne d'examen des exportations de biens culturels (CCEEBC) doivent l'être en conformité des normes établies par la CCEEBC.

De plus, il est préférable que les œuvres aliénées par les musées demeurent dans le domaine public. Les fonds obtenus par l'aliénation des œuvres dans les collections peuvent être utilisés pour faire l'acquisition de nouvelles œuvres et (ou) pour restaurer ou conserver cette collection.

Les collections muséales font partie des biens immobilisés dont la valeur au bilan est généralement d'un dollar. L'AMC a fait pression assidûment pour qu'on maintienne l'évaluation des collections à un dollar de sorte que les collections ne soient pas perçues comme des biens que l'on peut vendre pour générer des recettes.

L'AMC a des règles très claires à l'égard des aliénations, des critères d'aliénation, des méthodes d'aliénation et de l'utilisation des fonds générés par des aliénations. On trouvera des renseignements détaillés à ce sujet dans les *Principes déontologiques de l'AMC* (section E).

*Jann LM Bailey, directrice générale, Kamloops Art Gallery*

### Réponse 5 :

Une distinction doit cependant être effectuée entre divers types de musées pour dégager ceux qui, à mon avis, pourraient aliéner leur collection.

Dans le cas d'aliénation et surtout d'aliénation par la vente, il faut distinguer clairement entre les musées d'État et les musées privés.

Pour les premiers, soit les musées d'État, je crois qu'il ne convient *jamais* de vendre les biens institutionnels pour générer des revenus, quelles que soient les raisons qui inciteraient les membres du conseil d'administration d'agir ainsi. Il faut se rappeler que ces biens sont du *domaine public* et que celui-ci devrait être inaliénable, à moins de circonstances très particulières. On notera par ailleurs que l'aliénation est interdite dans les musées européens, ces derniers étant généralement des établissements publics. La Grande-Bretagne fait exception à cette règle. Par ailleurs, au Canada, quelques musées d'État, dont ceux du Québec font exception en ayant la capacité d'aliéner, même si la collection est un bien appartenant au domaine public.

Le cas des musées privés est très différent puisque les collections appartiennent à des personnes ou à groupes privés. Ces derniers ou le conseil d'administration qui s'assure de la bonne marche de l'établissement peuvent, pour des raisons qui justifient ce geste, vendre ces biens. On pense par exemple à l'amélioration de la collection, ou à autre chose qui a trait à la collection. Notons que la question de justification de la vente varie, selon le type d'établissement et elle doit respecter les règles de déontologie propres aux musées.

Dans tous les cas, même s'il s'agit d'un musée privé, la vente d'une collection ou d'une partie de celle-ci doit être rare et justifiée. L'argent doit servir à l'amélioration de la collection ou à sa protection. Elle doit être justifiée devant les plus hautes instances du musée et approuvée par celles-ci. Elle doit être exceptionnelle.

*Andrée Gendreau, Ph. D., directrice, Service de la recherche et de l'évaluation, Musée de la civilisation*

Pour une liste complète des réponses, consultez la section « Éthique » de notre site Web à [www.musees.ca](http://www.musees.ca). Si vous désirez soumettre une question d'ordre déontologique ou poser vos dilemmes de façon anonyme, écrivez à [sfejzic@musees.ca](mailto:sfejzic@musees.ca)