



CHAPITRE 10

La conservation et la diffusion de l'art québécois au Musée du Québec

Étude sectorielle

Mission éducative et culturelle

Table des matières

Faits saillants	10.1
Vue d'ensemble	10.5
Objectifs et portée de notre vérification	10.8
<i>Résultats de notre vérification</i>	
Acquisition et conservation des œuvres d'art	10.10
Promotion et diffusion des œuvres d'art	10.19
Programmation des expositions	10.20
État de la collection permanente	10.23
Collection de prêt d'œuvres d'art	10.29
Sécurité	10.34
Reddition de comptes	10.43
<i>Commentaires du Musée</i>	10.50



FAITS SAILLANTS

10.1 Notre vérification avait principalement pour but d'examiner comment le Musée du Québec fait connaître, promeut et conserve l'art québécois de toutes les périodes et s'il obtient les services de sécurité au moindre coût.

10.2 Le Musée conserve des œuvres dont la valeur patrimoniale est incertaine. En effet, il n'a jamais aliéné d'œuvres d'art, ni inventorié celles qui pourraient l'être. Pourtant, environ 75 p. cent des œuvres conservées par le Musée ont été acquises avant qu'il se dote d'une politique et de critères d'acquisition. Le Musée conserve donc certaines œuvres d'art dont l'intérêt patrimonial pour les Québécois n'a pas été démontré. Ces œuvres occupent de l'espace dans les réserves du Musée, ce qui entraîne des coûts attribuables à la manutention et aux conditions particulières de conservation, notamment la climatisation et la sécurité.

10.3 La collection permanente du Musée se compose d'environ 18 300 œuvres d'art que le Musée cherche à faire connaître par des expositions ou d'autres activités d'animation. Toutefois, le Musée conserve de nombreuses œuvres d'art qu'il ne peut faire connaître. En effet, le Musée estime qu'environ 40 p. cent des œuvres de sa collection permanente ne peuvent être exposées au public en raison de leur mauvais état. Pourtant, certaines de ces œuvres sont qualifiées de majeures par des spécialistes du Musée et leur mauvais état date de nombreuses années.

10.4 Quant aux services de sécurité, nous sommes d'avis qu'ils pourraient être obtenus à moindre coût, et ce, sans diminuer leur efficacité. Par exemple, si le Musée affectait de façon plus efficiente le personnel de sécurité, il pourrait réaliser des économies annuelles de l'ordre de 200 000 dollars.

Vue d'ensemble

10.5 Le Musée du Québec existe depuis 1933 et constitue l'un des trois musées nationaux. Il doit faire connaître, promouvoir et conserver l'art québécois de toutes les périodes, de l'art ancien à l'art actuel, et assurer une présence de l'art international par des acquisitions, des expositions et d'autres activités d'animation. Il a acquis et conserve environ 18 300 œuvres dans sa collection permanente et 1 300 dans sa collection de prêt.

10.6 Pour l'exercice financier 1993-1994, le gouvernement du Québec a accordé une subvention de fonctionnement de 10 millions de dollars et une autre, de 3,2 millions, pour le remboursement des intérêts sur sa dette à long terme. Au cours de cet exercice, le Musée a accueilli 180 000 personnes dont 120 600 ont visité les salles d'exposition. En tout, 36 500 visiteurs ont payé un droit d'accès aux salles, soit moins de un visiteur sur trois.

10.7 Au cours des dernières années, le coût de la masse salariale du Musée était de l'ordre de 50 p. cent de ses dépenses de fonctionnement. Au 31 mars 1994, le personnel du Musée comptait 159 membres, soit 127 employés réguliers et 32 occasionnels.

Objectifs et portée de notre vérification

10.8 Notre vérification avait pour but d'examiner comment le Musée du Québec fait connaître, promeut et conserve l'art québécois de toutes les périodes, s'il obtient les services de sécurité au moindre coût et si son rapport annuel fournit suffisamment d'information sur l'efficacité de l'organisme.

10.9 Nos travaux ont pris fin en février 1995.

Résultats de notre vérification

Acquisition et conservation des œuvres d'art

10.10 La *Loi sur les musées nationaux* confie au Musée la responsabilité de faire connaître, de promouvoir et de conserver l'art québécois et d'assurer une présence de l'art international.

10.11 Bien que le Musée n'ait pas défini formellement ce qu'est l'art québécois, il a eu recours à des spécialistes en muséologie pour déterminer les principales lacunes et les corrections qu'il est prioritaire d'apporter à chacune de ses collections. Ainsi, il possède une assurance raisonnable quant à la nature des biens qui composent l'art québécois de toutes les périodes, de l'art ancien à l'art actuel.

10.12 Le Musée acquiert et conserve des œuvres d'art depuis 1933. Pour ses acquisitions, le Musée recourt, depuis 1966, à des comités consultatifs composés d'experts indépendants. En 1987, il s'est donné un règlement définissant la composition de ces comités et la procédure d'acquisition. En 1988, le Musée s'est doté d'une politique qui définit des critères d'acquisition, tels que le caractère exceptionnel de l'œuvre, sa contribution réelle au développement de la collection, son importance dans la production de l'artiste et son état général.

10.13 Toutefois, cette politique ne fait nullement mention d'une quelconque concertation avec les autres musées nationaux. Nous n'avons d'ailleurs pas trouvé de preuve d'une telle préoccupation dans la documentation à l'appui des décisions prises sur les acquisitions d'œuvres d'art. Pourtant, certains objets et œuvres d'art pourraient intéresser d'autres musées nationaux. Par exemple, en vertu de la *Loi sur les musées nationaux*, le Musée du Québec et le Musée d'art contemporain ont tous deux pour fonctions de faire connaître, de promouvoir et de conserver l'art québécois contemporain. Par ailleurs, des objets d'art décoratif gardés par le Musée de la Civilisation pourraient également répondre aux besoins du Musée du Québec. Il est par conséquent possible que le Musée du Québec acquière des œuvres d'art d'une période ou d'un artiste déjà bien représenté dans un autre musée national.

10.14 De plus, le Musée conserve des œuvres dont la valeur patrimoniale est incertaine. À cet effet, il n'a jamais aliéné d'œuvres d'art, ni inventorié celles qui pourraient l'être. Pourtant, environ 75 p. cent des œuvres conservées par le Musée ont été acquises avant qu'il se dote d'une politique et de critères d'acquisition. Même depuis l'adoption de tels critères, certaines œuvres

La politique définissant les critères d'acquisition ne fait nullement mention d'une quelconque concertation avec les autres musées nationaux.

d'art ont été rangées dans les réserves du Musée sans que leur valeur patrimoniale ait été démontrée.

10.15 À titre d'exemple, le Musée a accepté, en 1989, un legs de plus de 200 œuvres et objets d'art décoratif sans obtenir l'avis d'un comité consultatif externe. Sur ce lot, 40 œuvres seulement ont été évaluées en fonction des critères d'acquisition que prévoit la politique du Musée : 15 ont été justifiées une à une, tandis que les 25 autres ont fait l'objet d'une évaluation globale. Sur les 160 œuvres et objets d'art n'ayant pas été évalués par le Musée, se trouvent 39 pièces de mobilier, dont plusieurs sont volumineuses, par exemple des armoires, des bahuts, des tables et des chaises. Une copie d'un bain romain est un autre objet qui a été acquis par le Musée et rangé dans ses réserves sans aucune justification. Cette reproduction ne présenterait aucun intérêt, selon les conservateurs impliqués dans le développement de la collection d'art décoratif.

10.16 De plus, le Musée conserve des œuvres d'art appelées « cas de ruine », c'est-à-dire qu'elles sont dans un tel état que leur restauration serait inutile sur le plan artistique. Outre ces « cas de ruine », le Musée conserve des œuvres d'art dont les coûts de restauration excéderaient la valeur patrimoniale.

10.17 Le Musée conserve donc certaines œuvres d'art dont l'intérêt patrimonial pour les Québécois n'a pas été démontré. Ces œuvres occupent de l'espace dans les réserves du Musée, ce qui entraîne des coûts attribuables à la manutention et aux conditions particulières de conservation, notamment la climatisation et la sécurité. En outre, il se peut que cette inutile occupation d'espace accélère le besoin d'agrandir les lieux d'entreposage, d'autant plus que le Musée prévoit enrichir sa collection d'art décoratif, dont les œuvres sont souvent volumineuses.

10.18 **Nous avons recommandé au Musée de s'assurer qu'il n'acquière et ne conserve que des œuvres d'art dont la valeur patrimoniale est justifiée et de se doter d'un critère d'acquisition relatif à la concertation avec les autres musées nationaux.**

Promotion et diffusion des œuvres d'art

10.19 Le Musée fait connaître et promeut l'art québécois et international, notamment par des expositions, la location et le prêt d'œuvres d'art. Il programme ses expositions et diffuse les œuvres d'art de sa collection permanente comme de sa collection de prêt.

Programmation des expositions

10.20 La programmation des expositions est établie notamment en fonction des particularités des principaux publics. Par exemple, au moment de la rentrée scolaire, le Musée tient compte des intérêts particuliers des étudiants. À la période estivale, il vise plutôt le tourisme et le public en général. Ainsi, chaque année, le Musée réaménage plus d'une fois plusieurs salles d'exposition pour respecter sa programmation.

10.21 Malgré ces particularités, nous nous attendions à ce que la programmation soit établie de façon à garder le plus grand nombre de salles d'exposition ouvertes en même temps. Dans les faits, nous avons constaté que pour certaines périodes, plusieurs salles d'exposition étaient fermées au public. Par exemple, six salles d'exposition, du 8 au 31 mai 1994, et quatre, du 5 au 27 septembre 1994, ont été fermées au public. Durant ces périodes, les 6 500 visiteurs du Musée, dont 2 350 avaient payé leur entrée, n'ont eu accès qu'à un nombre restreint de salles d'exposition, soit 6 et 8 sur une possibilité de 12.

10.22 **Nous avons recommandé au Musée de programmer ses expositions de façon à garder le plus grand nombre possible de salles d'exposition ouvertes en même temps.**

État de la collection permanente

10.23 La collection permanente du Musée se compose d'œuvres d'art québécois de toutes les périodes, soit de l'art ancien à l'art actuel, ainsi que de certaines œuvres d'art international. Elle comprend environ 18 300 œuvres que le Musée cherche à faire connaître par des expositions ou d'autres activités d'animation tant au Québec qu'à l'étranger.

*Six salles
d'exposition,
du 8 au 31 mai
1994, et quatre,
du 5 au 27
septembre 1994,
ont été fermées
au public.*

10.24 Toutefois, le Musée conserve de nombreuses œuvres d'art qu'il ne peut faire connaître.

Le Musée estime qu'environ 40 p. cent des œuvres de sa collection permanente ne peuvent être exposées au public en raison de leur mauvais état.

10.25 En effet, le Musée estime qu'environ 40 p. cent des œuvres de sa collection permanente ne peuvent être exposées au public en raison de leur mauvais état. Pourtant, certaines de ces œuvres sont qualifiées de majeures par des spécialistes du Musée et leur mauvais état date de nombreuses années. C'est le cas, notamment, de plusieurs œuvres de la collection d'art ancien : Chutes de Saint-Ferréol, Portrait de Madame René Édouard Caron, Paysages de Saint-Raymond, etc. Le Musée ne prévoit pas exposer ces œuvres d'art tant et aussi longtemps qu'elles ne seront pas restaurées. L'assemblée des six comtés est un exemple d'œuvre d'art majeure, restaurée en 1994-1995, que le Musée n'avait pas exposée depuis près de 50 ans.

Quant aux 524 œuvres louées, 233 ne sont pas exposées dans des lieux où le public a accès, puisqu'elles sont placées dans des bureaux de gestionnaires.

10.26 La restauration des œuvres d'art du Musée est limitée essentiellement aux travaux réalisés par le Centre de conservation du Québec, lequel relève du ministère de la Culture et des Communications. En 1993-1994, le Centre a consacré 3 100 heures à la restauration d'œuvres d'art du Musée. En vertu d'une entente conclue avec le Ministère, le Musée bénéficie gratuitement d'environ 2 400 heures de restauration par année. Selon une évaluation faite par le Musée, il faudrait plus de 100 ans à cinq experts pour restaurer l'ensemble de ses collections.

10.27 Bien que le Musée préserve ces œuvres d'art qu'il ne peut exposer en raison de leur mauvais état, leurs coûts de conservation sont considérables et récurrents.

10.28 Nous avons recommandé au Musée de prendre les moyens mis à sa disposition pour restaurer les œuvres du patrimoine québécois qu'il juge importantes et dont il a la garde.

Collection de prêt d'œuvres d'art

10.29 En 1982, le ministère de la Culture et des Communications a demandé au Musée de constituer, par l'acquisition d'œuvres d'artistes vivants, la Collection de prêt, dans le but de stimuler et de faire connaître la création artistique québécoise, par leur exposition dans des lieux publics. Depuis sa création, cette collection s'est

enrichie de 1 290 œuvres, pour un coût total de 2,3 millions de dollars.

10.30 À l'origine, le Ministère a précisé que la collection pouvait être offerte aux ministres et sous-ministres, aux délégations du Québec à l'étranger, aux maisons du Québec et aux présidents de sociétés d'État. Le Musée a étendu cette clientèle potentielle aux organismes parapublics offrant des services directs à la population, tels que les CLSC, les cégeps et les hôpitaux. Dans les faits, la stratégie de promotion du Musée se limite principalement au gouvernement et, dans une faible proportion, aux organismes gouvernementaux.

10.31 À la fin de notre vérification, 709 œuvres étaient disponibles pour location à des fins décoratives, 57 étaient prêtées pour des expositions et 524 étaient louées. Parmi les œuvres disponibles, 41 ont été acquises depuis plus de neuf ans et n'ont jamais été louées. Quant aux œuvres louées, 233 ne sont pas exposées dans des lieux où le public a accès, puisqu'elles sont placées dans des bureaux de gestionnaires. La majorité des 291 autres sont installées dans des corridors et halls d'édifices du gouvernement.

10.32 Par ailleurs, la loi prévoit que le Musée peut louer et prêter des œuvres d'art aux conditions prévues par règlement. Lorsqu'il adopte un tel règlement, il doit le soumettre à l'approbation du gouvernement. Nous avons été surpris de constater que le Musée a déterminé les modalités de location de sa collection de prêt d'œuvres d'art et qu'il l'offre à une clientèle restreinte, sans avoir obtenu l'approbation du gouvernement.

10.33 Nous avons recommandé au Musée de respecter la *Loi sur les musées nationaux* en soumettant à l'approbation du gouvernement ses conditions de prêt et de location d'œuvres d'art.

Sécurité

10.34 Lorsqu'il est devenu société d'État en 1984, le Musée a dû intégrer à son effectif plusieurs employés réguliers de la fonction publique, dont 34 gardiens de sécurité rendus à un niveau élevé de l'échelle salariale. Depuis, certains de ces postes ont été abolis tandis que d'autres ont été comblés par de nouveaux venus.

En février 1995, 23 de ces postes existaient toujours, dont seulement 10 étaient occupés par d'anciens employés de la fonction publique.

10.35 Le Musée recourt également à une agence privée de gardiennage afin d'assurer les services de sécurité.

10.36 Pour 1994-1995, le Musée prévoit que la rémunération de son personnel de sécurité et les honoraires de l'agence privée s'élèveront respectivement à 800 000 et à 340 000 dollars, pour un total de 1 140 000 dollars, soit 385 000 dollars de moins qu'en 1992-1993. Cette économie est attribuable, en grande partie, à une diminution du nombre d'heures effectuées par le personnel de l'agence privée.

10.37 Malgré ces économies, nous sommes d'avis que les services de sécurité du Musée pourraient être obtenus à moindre coût, et ce, sans diminuer leur efficacité.

10.38 En effet, la rémunération des agents du Musée dépasse de 20 p. cent la tarification de l'agence privée à cause des traitements, des avantages sociaux et des primes de soir et de nuit prévus par la convention collective de travail. Il faut savoir que les deux autres musées nationaux n'obtiennent leurs services de sécurité qu'en recourant à une agence privée.

10.39 De plus, le Musée n'affecte pas le personnel de sécurité en fonction du risque afférent aux œuvres d'art et autres biens. Une étude d'experts en sécurité, réalisée au Musée, stipule que deux agents au maximum sont requis au centre de contrôle durant les périodes où le risque est réduit, par exemple l'avant-midi, le soir et la nuit, et trois surveillants quand le risque est le plus élevé. Or, en dehors des heures de visite, le Musée affecte plus d'agents au centre de contrôle que ne le recommande l'étude.

10.40 Enfin, de septembre 1994 à mai 1995, le Musée a été fermé au public le lundi et tous les avant-midi de la semaine, mais il n'a pas pour autant modifié l'horaire de travail de ses agents de sécurité. En effet, six agents continuent d'être affectés au centre de contrôle dès 8 heures. De plus, quatre autres agents entrent au travail à 10 heures, même si leur tâche quasi exclusive, qui est la surveillance des salles, ne débute qu'à midi.

10.41 Si le Musée affectait de façon plus efficiente le personnel de sécurité, il pourrait réaliser des économies annuelles de l'ordre de 200 000 dollars.

10.42 Nous avons recommandé au Musée de prendre les moyens nécessaires pour obtenir les services de sécurité à moindre coût.

Reddition de comptes

10.43 Le rapport annuel est l'un des principaux moyens dont dispose le Musée pour rendre compte de son efficacité au Ministre, à l'Assemblée nationale et à la population. Dans le cadre de notre vérification, nous avons examiné son rapport annuel pour l'année financière terminée le 31 mars 1994, afin d'évaluer s'il fournissait suffisamment d'information sur l'efficacité du Musée.

10.44 Nous avons constaté que le Musée a produit son rapport annuel dans les délais prescrits. Toutefois, certaines améliorations pourraient y être apportées.

10.45 Tout d'abord, bien que la mission et les orientations du Musée y soient énoncées, le rapport annuel ne traite pas des objectifs opérationnels. Ainsi, le lecteur ne peut évaluer dans quelle mesure les réalisations du Musée lui permettent d'atteindre ses objectifs.

10.46 Par ailleurs, le rapport d'activité présente de l'information financière annuelle sur une base comparative, mais il ne fournit pas d'explication pour les principales variations.

10.47 Bien que le Musée dispose d'un effectif de 159 employés, dont la masse salariale représente plus de 50 p. cent de son budget d'exploitation, le rapport annuel fournit peu d'information sur leur environnement de travail. Par exemple, il ne fait pas mention des efforts consacrés à leur formation et à leur développement.

10.48 Enfin, en dépit du fait que le rapport annuel fait ressortir l'importance des collections d'œuvres d'art, il est peu explicite au sujet des mesures prises pour limiter les risques de perte ou de détérioration. Par exemple, le rapport pourrait renseigner quant aux pratiques du Musée en matière de conservation et de manipulation des œuvres d'art.

De septembre 1994 à mai 1995, le Musée a été fermé au public le lundi et tous les avant-midi de la semaine, mais il n'a pas pour autant modifié l'horaire de travail de ses agents de sécurité.

10.49 Nous avons recommandé au Musée d'améliorer le contenu de son rapport annuel, afin qu'il contienne tous les éléments permettant au lecteur d'évaluer son efficacité.

10.50 Commentaires du Musée : Aliénation, acquisition, conservation, restauration et exposition des œuvres d'art. « Le Musée du Québec envisage de mettre en place une politique d'aliénation d'œuvres d'art, mais il faut savoir qu'une telle initiative peut avoir un effet négatif sur nos donateurs éventuels et qu'elle nécessite un investissement important en ressources humaines et financières. Or, le Musée n'a pas disposé à ce jour de ressources adéquates pour entreprendre un tel exercice.

« Il serait téméraire de se prononcer sur la valeur patrimoniale d'œuvres d'art de la collection avant qu'elles n'aient pu faire l'objet d'une évaluation par des restaurateurs et éventuellement être remises en état. Le Musée a aussi démontré, dans une perspective pédagogique, qu'il était pleinement capable de tirer parti de « cas de ruine » afin de sensibiliser ses clientèles à l'importance de la conservation du patrimoine artistique du Québec. Il faut être très prudent sur l'évaluation de la valeur patrimoniale d'une collection nationale puisqu'une œuvre considérée comme secondaire aujourd'hui pourra être qualifiée de majeure demain. L'histoire récente de plusieurs musées importants le démontre, au Québec comme à l'étranger.

« Le Musée prend tous les moyens dont il dispose pour effectuer la restauration minimale des œuvres du patrimoine québécois qu'il juge importantes. Seule une allocation budgétaire supplémentaire du Ministère lui permettrait de remplir adéquatement son mandat à ce chapitre.

« Lors de l'acquisition d'une œuvre, nos conservateurs prennent en compte les œuvres de l'artiste concerné qui se trouveraient dans d'autres musées nationaux. Chaque œuvre d'un artiste est singulière et il est tout à fait normal, dans un réseau muséal, de retrouver par exemple des œuvres de différentes époques de la production d'un peintre tel que Borduas dans plusieurs musées.

« Par ailleurs, les objectifs de la collection Prêt d'œuvres d'art, tant pour l'acquisition que la diffusion des œuvres, sont en cours d'examen. Un document préliminaire d'orientation a été déposé au conseil d'administration le 19 décembre 1994.

« Le Musée est reconnu pour sa rapidité dans la mise en place de ses expositions; ainsi, le recours à des maquettes lui permet de minimiser le temps de fermeture des salles entre les expositions. On a pu le vérifier en 1994-1995 à l'occasion d'un renouvellement complet du contenu de 11 de nos 12 salles. Rappelons, par ailleurs, qu'il arrive à l'occasion que certaines expositions temporaires d'envergure entraînent la fermeture simultanée de quelques salles aux fins de démontage et de remontage.

Sécurité. « Une révision complète de l'organisation du travail et des pratiques au Service de la sécurité a débuté en 1993. Cette révision s'inscrit à l'intérieur d'une politique globale d'économie et d'efficacité. Pour l'année 1994-1995, le Musée a réalisé une économie de l'ordre de 385 000 dollars en réduisant le nombre d'heures effectuées par le personnel de l'agence privée de sécurité. En janvier 1995, un mandat a été confié au nouveau directeur de l'administration afin de réduire le taux d'encadrement à la sécurité et de compléter l'examen approfondi des postes et charges de travail. La recommandation du Vérificateur général à ce chapitre va dans le sens de la démarche déjà initiée par le Musée. Cela dit, il importe de rappeler que la convention collective impose au Musée des contraintes spécifiques qui limitent sa marge de manœuvre au plan de la rémunération de ses agents et des économies pouvant en découler. »