



Centre de conservation du Québec

Plan d'action
2003-2004

Illustrations de la couverture

Chaussures et fragments de cuir, XVII^e siècle ; cuir, bois et fer, Ville de Québec,

photos : André Bergeron et Jean Blanchet, CCO

La préservation dans le sol d'objets en matériaux organiques est exceptionnelle au Québec. La découverte à l'Îlot Hunt dans le Vieux Québec, de plus de 400 fragments de cuir datés du XVII^e siècle, est donc digne de mention. Souliers de femme ou d'homme, bottes de travail ou chaussures d'enfant, se retrouvent parmi ces objets. Comme l'ancienne berge du Saint-Laurent servait au XVII^e siècle de dépotoir aux habitants de la ville, il est possible que leur enfouissement rapide sous un sol argileux, conservé humide par le jeu des marées, ait favorisé leur préservation.

L'intervention de restauration avait comme objectif la stabilisation des objets à l'aide de la lyophilisation, un procédé utilisant le froid pour leur assèchement. Les objets ont ensuite été déposés dans des boîtiers de préservation pour favoriser leur conservation à long terme et permettre ainsi aux chercheurs de mieux comprendre les métiers et les savoir-faire de la Nouvelle-France.

Certains de ces objets sont mis en valeur à l'Auberge Saint-Antoine à Québec, à l'endroit même où ils ont été découverts.

Dépôt légal – 2003

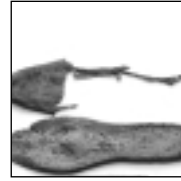
Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

ISBN : 2-550-41432-2

ISSN : 1497-6005

© Gouvernement du Québec, 2003



MESSAGE DE LA DIRECTRICE

La planification des activités du Centre de conservation du Québec pour l'exercice 2003-2004 prend en compte une préoccupation particulière, celle de la gestion des risques. En effet, la direction du Centre, avec l'appui des employés et du comité consultatif, a mis en application les résultats d'un projet mené à l'hiver 2003 sur l'analyse des risques et qui avait déterminé des pistes d'excellence permettant d'augmenter le niveau de maîtrise des risques les plus importants.

C'est ainsi que les équipes de restauration, le personnel de soutien et la direction se sont donné pour objectif d'effectuer un suivi plus fréquent des opérations, afin d'assurer un meilleur respect de l'évaluation des heures requises pour la restauration des œuvres et de la répartition des heures de travail, entre le volet scientifique et le volet administratif. Le degré d'atteinte de ces deux cibles influe directement sur le respect des engagements envers les clients du Centre.

Cette même planification cherchera par ailleurs à susciter une plus grande synergie entre le Centre de conservation du Québec et les institutions muséales. C'est pourquoi l'équipe du Centre vise cette année à accroître de façon significative ses activités de formation auprès des praticiens de la muséologie, en matière de conservation préventive. La direction verra à établir en ce sens des ententes avec des partenaires susceptibles de l'aider à bonifier son offre de service.

Forts de la confiance et de la satisfaction manifestées par notre clientèle, nous amorçons ce nouvel exercice avec assurance, persuadés que nous réussirons à concrétiser les projets et à atteindre les objectifs inscrits dans notre plan d'action.

La directrice du Centre de conservation du Québec,

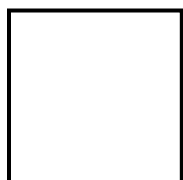
Murielle Doyle

TABLE DES MATIÈRES

1.0	Présentation du Centre de conservation	7
1.1	Le Centre de conservation du Québec	7
1.2	La mission	7
1.3	La clientèle et les services	8
2.0	Orientations	10
2.1	Objectifs stratégiques	10
2.2	Les enjeux	11
2.2.1	Partage des services	11
2.2.2	Les quotas	11
2.2.3	Choix des interventions	12
3.0	Objectifs opérationnels	13
3.1	Ressources disponibles	13
3.2	Performance et coût de revient	14
3.3	Qualité des services	15
3.4	Projets spécifiques de nature administrative	15
3.4.1	Plan de relève des ressources humaines	15
3.4.2	Formation du personnel et représentation institutionnelle	15
3.4.3	Activités de communication	15
3.4.4	Technologies de l'information	16
3.5	Projets spécifiques de nature scientifique	16
3.5.1	Publications	16
3.5.2	Conservation préventive	16
3.5.3	Services facturés	16
3.6	Facteurs de contingence	17
	ANNEXE 1 - Indicateurs de performance 2003-2004	18
	ANNEXE 2 - Indicateurs de qualité de service	19
	ANNEXE 3 - Répartition des quotas - 2003-2004	20
	ANNEXE 4 - Organigramme du Centre de conservation du Québec	21



1.0 PRÉSENTATION DU CENTRE DE CONSERVATION DU QUÉBEC



Dans le présent texte, la forme masculine désigne, lorsque le contexte s'y prête, aussi bien les femmes que les hommes.

1.1 Le Centre de conservation du Québec

Le Centre de conservation du Québec (ci-après appelé le Centre) a été créé le 1^{er} avril 1979 à partir des ressources rendues disponibles par suite de la fermeture du Laboratoire régional de l'Institut canadien de conservation et par l'ajout de quelques effectifs fournis par l'ex-Direction générale du patrimoine et le Musée du Québec. Le Centre relevait, jusqu'à sa transformation en Unité autonome de service, en 1995, d'une direction générale du ministère de la Culture et des Communications. La signature d'une convention de performance et d'imputabilité avec la ministre d'État à la Culture et aux Communications lui a conféré, en novembre 2002, le statut d'agence gouvernementale au sein du Ministère, conformément à la Loi sur l'administration publique.

Les activités et les ressources du Centre sont régies par la Loi sur le ministère de la Culture et des Communications (ci-après appelé le Ministère), la Loi sur la Fonction publique, la Loi sur l'administration financière et la Loi sur l'administration publique ainsi que par les règles encadrant la gestion des ressources humaines, matérielles, informationnelles et communicationnelles. Ces lois et ces règles sont autant de balises qui assurent à la population et à la clientèle du Centre, de même qu'à son personnel, une saine gestion de ses activités, et ce, conformément à la volonté gouvernementale d'équité et de transparence. En outre, le Centre contribue à l'application de la Loi sur les biens culturels, de la Loi sur les musées nationaux, de la Loi sur les archives, ainsi qu'à celle de la Politique muséale du Ministère.

1.2 La mission

À titre de responsable de l'application de la Politique culturelle du Québec, le Ministère s'est vu confier, entre autres, le mandat de valoriser l'héritage culturel. Son rôle consiste notamment à soutenir l'action des municipalités et des autres partenaires œuvrant dans le domaine du patrimoine et à favoriser l'émergence d'un réseau cohérent et dynamique d'institutions comme des musées, des centres d'archives ou des lieux d'interprétation.

Le Centre est donc un des outils que s'est donnés le Ministère pour contribuer à la conservation préventive et à la restauration du patrimoine mobilier du Québec en vue d'une meilleure accessibilité et d'une valorisation de l'héritage culturel du Québec.

Dans le cadre de sa mission, le mandat du Centre consiste à :

- fournir des services professionnels de restauration et d'expertise ;
- sensibiliser les institutions muséales et autres à l'importance de la conservation préventive ;
- encourager le développement de la connaissance, des compétences et des aménagements nécessaires à la meilleure conservation du patrimoine mobilier.

Le Centre représente à la fois la seule institution gouvernementale et la plus importante équipe de conservation-restauration au Québec, tant par le nombre des personnes que par les spécialités représentées. Il joue donc un rôle de premier plan par ses interventions directes et par son expertise auprès des divers réseaux québécois engagés dans la conservation du patrimoine mobilier.

Le soutien que le Ministère accorde annuellement au Centre, à titre de contribution à la conservation du patrimoine mobilier, permet le regroupement d'une équipe de spécialistes capables d'assurer un service de base auprès d'une vaste clientèle dans une approche de rationalisation et de planification des interventions. Cette approche garantit du même coup l'utilisation optimale d'une précieuse expertise et d'infrastructures coûteuses.

Les services du Centre, grâce à l'expertise des professionnels qui y sont rattachés, permettent à l'État québécois de préserver de façon optimale des biens patrimoniaux de très grande valeur acquis et conservés à grands frais.

Le Centre vise à maintenir le niveau de qualité de ses services, à maximiser l'utilisation des équipements, à élargir l'accessibilité des services, à accroître l'impact de ses actions et à accentuer la mobilisation et la compétence du personnel ainsi que la transparence des opérations. Au cours de l'exercice 2003-2004, le Centre contribuera à l'atteinte des objectifs inscrits dans le plan d'action stratégique du Ministère, en ce qui concerne l'élaboration d'une politique du patrimoine, l'inventaire et la restauration des biens mobiliers et immobiliers à caractère patrimonial.

Un comité consultatif composé de sept personnes, qui représentent les diverses clientèles du Centre, conseille la sous-ministre et la directrice en ce qui a trait aux attentes en regard des produits et services livrés par l'institution. Il peut donner son avis relativement aux objectifs, aux cibles de résultats et aux indicateurs de performance énoncés dans le plan d'action annuel.

1.3 La clientèle et les services

La clientèle du Centre comprend : (A) les gestionnaires des collections d'État ; (B) les institutions muséales reconnues et subventionnées au fonctionnement par le Ministère, ainsi que les centres agréés d'archives privées.

Elle comprend aussi : (C) les institutions muséales reconnues par le Ministère ; (D) les propriétaires de biens classés en vertu de la Loi sur les biens culturels ; (E) les organismes à but non lucratif (OBNL) impliqués dans le domaine, dont les fabriques, les municipalités, les universités, etc. ; ainsi que (F) les particuliers et les entreprises.

Les services de restauration et les interventions majeures d'expertise sont compris dans les quotas de services financés par le Ministère pour les clientèles A et B. Tous les autres services sont facturés, à l'exception des services sommaires d'expertise qui sont rendus selon la disponibilité des ressources.

Le Centre offre à sa clientèle quatre catégories de services : restauration, expertise, information-sensibilisation et formation.

Restauration

Les restaurateurs du Centre travaillent dans sept ateliers spécialisés en peinture, sculpture, textile, meuble, papier, métal et archéologie-ethnologie.

À titre d'institution nationale, le Centre recherche l'excellence et, à cette fin, il utilise comme référence le *Code de déontologie et guide du praticien*, de l'Association canadienne pour la conservation et la restauration des biens culturels et de l'Association canadienne des restaurateurs professionnels.

En vertu de ce code de déontologie, le Centre s'engage, entre autres, à produire des traitements axés sur l'excellence, à les faire autoriser par le propriétaire de l'œuvre et par l'auteur le cas échéant, à bien docu-

menter ses interventions, à procéder à tous les examens requis, à produire des rapports d'intervention, à faire des traitements réversibles dans le respect de l'intégrité de l'œuvre et à informer le propriétaire des soins à prendre.

Expertise

Les services d'expertise sont offerts pour l'évaluation de l'état des collections, l'établissement de devis de restauration, l'évaluation des conditions et des pratiques de conservation, la construction et l'aménagement d'équipements de conservation et de diffusion.

Information-sensibilisation

Par divers moyens, notamment la production de documents écrits et audiovisuels, le Centre encourage le développement de la connaissance, des compétences et des aménagements nécessaires à la meilleure conservation du patrimoine mobilier.

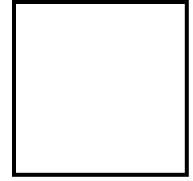
Les services d'information-sensibilisation du Centre portent sur la conservation préventive et la prévention des sinistres ; ils prennent la forme de documents d'information, d'outils de sensibilisation et de présence dans les médias.

Formation

En matière de conservation préventive, le Centre contribue, par le biais de conférences, de cours, de stages, de vidéos, et autres, au perfectionnement du personnel qui travaille dans les diverses institutions qu'il dessert. De plus, il participe à la formation universitaire ainsi qu'à la formation continue des archéologues, des muséologues, des archivistes, des historiens d'art ou des artistes.

En ce qui a trait à la restauration, sa contribution consiste essentiellement à recevoir en stage de formation des étudiants inscrits à un programme universitaire (ou l'équivalent) offert par une institution reconnue ou en stage de perfectionnement des restaurateurs déjà formés ; les stagiaires ne déboursent pas de frais de stage et ne reçoivent aucune rémunération de la part du Centre.





2.0 ORIENTATIONS

2.1 Objectifs stratégiques

Le Centre vise des objectifs stratégiques qui lui permettent de jouer pleinement son rôle d'institution nationale ayant à la fois un mandat concret de service et une responsabilité de chef de file dans le domaine de la conservation.

- Maintenir un niveau de qualité des services offerts conforme aux normes internationales

Compte tenu notamment de l'importance du patrimoine à conserver et à restaurer et du leadership qu'il doit assumer dans ces domaines, le personnel du Centre est appelé à produire en tout temps des services de qualité exceptionnelle.

- Élargir l'accessibilité des services à un plus grand nombre d'utilisateurs

Les services-conseils sont ouverts à tous les organismes à but non lucratif selon la disponibilité des ressources ; les services de restauration sont réservés aux collections d'État, aux institutions muséales reconnues et subventionnées et aux centres agréés d'archives privées. Enfin, par le biais des services facturés, toute institution ou tout citoyen du Québec peut profiter des services du Centre. Il en résulte une utilisation accrue des équipements et des locaux, tant par les restaurateurs occasionnels embauchés pour rendre ces services rémunérés, que par les stagiaires que l'institution accueille chaque année.

- Maintenir les coûts de gestion à un niveau raisonnable

Les ressources affectées à l'administration sont gérées de façon rigoureuse en assurant toutefois le financement des services incontournables de promotion de l'institution et de sensibilisation de la communauté à la conservation préventive¹.

¹ Afin de limiter les gestes administratifs, le coût des produits utilisés dans le cadre de la restauration est inclus dans le tarif exigé pour les services facturés. Par contre, les clients, y compris ceux qui ont accès aux services financés par le Ministère, sont appelés à assumer le coût de certains produits spécifiques, tels que châssis, socles, caisses et toiles de doublage.

- Augmenter les services en restauration et en conservation préventive à grand impact pour la clientèle et la population

La sélection des projets à réaliser se fait en fonction de l'importance patrimoniale des œuvres à restaurer et de l'effet multiplicateur des autres interventions.

- Accentuer, dans l'organisation du travail, la participation, la mobilisation et la compétence du personnel ainsi que la sécurité des méthodes utilisées et la transparence des opérations

L'efficacité recherchée ne peut être atteinte que grâce à un personnel motivé, impliqué, compétent et qui bénéficie de bonnes conditions de santé et de sécurité au travail.

- Contribuer à l'atteinte de certains des objectifs inscrits dans le plan d'action stratégique 2001-2004 du Ministère

Les spécialistes du Centre prêtent leur concours à l'inventaire du patrimoine religieux bâti, ainsi qu'à la restauration des biens mobiliers en vue du renouvellement d'expositions permanentes. Leur expertise est aussi mise à contribution dans l'élaboration d'une politique du patrimoine.

2.2 Les enjeux

2.2.1 Partage des services

Le Centre entend maintenir pour 2003-2004 l'objectif de partage établi depuis quelques années ; ainsi, 70 % des tâches scientifiques et techniques des restaurateurs, dont les salaires sont financés par le Ministère, seront consacrées à la restauration et 30 % à la conservation préventive (expertise, information, sensibilisation et formation).

2.2.2 Les quotas

Le système des quotas, qui permet un partage équitable de services financés par le Ministère entre les musées d'État, les Archives nationales du Québec, les directions du Ministère et les institutions reconnues et subventionnées ou agréées, sera maintenu en 2003-2004.

La nouvelle répartition des quotas tient compte des ressources disponibles qui demeurent identiques à celles de l'exercice précédent. Elle est établie en fonction du niveau d'utilisation par les clients des heures de service qui leur ont été attribuées l'an dernier, ainsi que des besoins exprimés pour 2003-2004. Par ailleurs, un nombre de 850 heures a été réservé à la participation de restaurateurs et de restauratrices au projet de base de données interactive sur les matériaux et les produits utilisés pour la conservation préventive des biens culturels. Cette réserve d'heures de service servira également à la poursuite de l'inventaire et de l'état de conservation des œuvres d'art public.

Compte tenu de l'impact des services-conseils en matière de conservation préventive dispensés aux organismes à but non lucratif et du peu d'investissement que requiert ce genre d'intervention, le Centre entend réserver encore cette année 9 % de ses ressources pour desservir ce type de clientèle.

Quotas	2001-2002 (en heures)	2002-2003 (en heures)	2003-2004 (en heures)
Archives nationales du Québec	650	650	650
Centres agréés d'archives privées	450	450	450
Directions du MCC	2 850	2 250	2 600
Musée d'art contemporain de Montréal	1 250	1 250	1 250
Musée de la civilisation	2 200	2 200	2 200
Musée national des beaux-arts du Québec	2 400	2 400	2 400
Musées privés	4 200	4 200	4 200
OBNL	1 400	1 400	1 400
Projets spéciaux (ensemble de la clientèle)	0	1 200	850
TOTAL	15 400	16 000	16 000

2.2.3 Choix des interventions

Le choix des interventions réalisées par le Centre dépend des priorités avancées par chacune des institutions qui bénéficient de quotas d'heures de service. Ainsi, les musées d'État, les Archives nationales du Québec et la Direction du patrimoine du Ministère établissent, à titre de responsables de la gestion des collections qui leur sont confiées, leurs priorités et déterminent l'utilisation de leurs quotas. Les institutions muséales reconnues et subventionnées disposent, pour leur part, d'un quota global, et c'est au Comité de conservation des biens mobiliers (CCBM) de la Commission des biens culturels que revient l'évaluation de la pertinence des interventions sollicitées. Pour leur part, les centres agréés d'archives privées bénéficient d'un quota utilisé principalement pour des expertises et de la formation.

L'établissement du plan de travail du Centre tient compte des avis du CCBM, des échéances établies par les clients et de la disponibilité des ressources des divers ateliers.

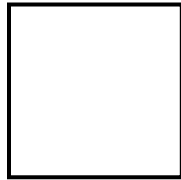
Afin de faciliter l'accès aux services pour les institutions subventionnées ou agréées, les interventions mineures de

restauration nécessitant moins de vingt heures de travail, de même que toutes les demandes d'expertise, sont soustraites à l'avis du CCBM avant d'être intégrées, selon la disponibilité des ressources, au plan de travail du Centre. Le CCBM en est toutefois informé *a posteriori*.

Lorsque la disponibilité des ressources le permet, le Centre peut aussi donner accès à certains services de restauration financés par le Ministère à des organismes à but non lucratif, qui obtiennent un avis favorable du CCBM, en vue du sauvetage de biens de valeur exceptionnelle.

Enfin, les demandes d'expertise, de formation ou d'information, dont la durée est, la plupart du temps, limitée et qui visent souvent des groupes de personnes ou des collections entières, font l'objet de décisions internes du Centre en fonction de l'urgence et de l'importance de l'intervention à faire et de la disponibilité des ressources.

3.0 OBJECTIFS OPÉRATIONNELS



Les objectifs de production du Centre sont directement liés aux ressources qui lui sont accordées par le Ministère, à l'exception de ceux relatifs aux services facturés. En 2003-2004, le Centre continuera d'apporter sa contribution au renouvellement des expositions permanentes, en restaurant des pièces majeures des collections de certaines institutions muséales. Il agira comme partenaire du Ministère dans l'inventaire du patrimoine religieux bâti et dans des projets de conservation préventive.

3.1 Ressources disponibles

En 2003-2004, le Centre peut compter sur une équipe permanente de vingt-deux personnes; cette équipe est formée d'une directrice, d'une adjointe à la directrice, de treize restaurateurs professionnels, d'un photographe, de trois employés de soutien administratif et de trois gardiens. Chaque année, environ sept à huit employés occasionnels se joignent à l'équipe pour assurer les services facturés (voir l'organigramme à l'annexe 4).

Depuis 1989, ses sept ateliers spécialisés sont logés dans un édifice aménagé et équipé dans le respect des normes les plus strictes. Il possède un véhicule automobile (2000). Son objectif de production pour 2003-2004 est de 16 000 heures en utilisant les effectifs financés par le Ministère.

Objectif de production

	2001-2002 (en heures)	2002-2003 (en heures)	2003-2004 (en heures)
Services financés par le Ministère	15 400	16 000	16 000

Le Centre dispose d'un budget de 2 392,5 k\$ et de 32,0 k\$ nets de services fournis par le Ministère. Ce dernier fournit pour 64,5 k\$ de services d'aide en matière de services juridiques, de communications, de ressources humaines, financières, matérielles et informatiques, alors qu'il reçoit pour 32,5 k\$ de services de gardiennage pour la réserve et le laboratoire d'archéologie.

Budget de base

	2001-2002 k\$ ¹	2002-2003 k\$	2003-2004 k\$
Traitements réguliers et occasionnels	1 212,5	1 369,3	1 402,5
Fonctionnement	150,7	148,1	147,9
Loyer SIQ	753,8	753,8	806,3
Capital	43,8	35,8	35,8
Crédits votés	2 160,8	2 207,0	2 392,5
Bénéfices marginaux ²	189,6	214,2	219,3
Services MCC nets	22,1	51,5	32,0
Budget alloué	2 371,5	2 472,7	2 643,8

3.2 Performance et coût de revient

À la suite d'échanges et de réflexions menés avec les employés, l'objectif de répartition du temps de travail sera modifié afin de permettre un meilleur partage des tâches administratives au sein de chaque atelier. Désormais, les restaurateurs permanents et occasionnels d'un an et plus seront appelés à consacrer 75 % de leur temps à des tâches scientifiques et techniques, alors que ce pourcentage demeurera à 70 % pour les responsables d'atelier et à 85 % pour les employés occasionnels de moins d'un an. Ainsi, près de la moitié des professionnels pourront utiliser une tranche additionnelle de 10 % de leur temps de travail pour apporter leur concours dans l'achat de produits, l'entretien des équipements, l'accueil des visiteurs, l'accueil de stagiaires, les représentations institutionnelles et la participation à des comités internes (voir le point 4 au tableau comparatif de l'annexe 1).

Coût de revient

Le travail de restauration et d'expertise en matière de conservation du patrimoine mobilier comporte une dimension subjective et aléatoire dont on doit nécessairement tenir compte au moment d'en évaluer la

¹ k\$ = milliers de \$

² Ces montants n'apparaissent pas au budget du CCQ. La base de calcul est de 15,64 %.

performance. D'autre part, le coût de revient est induit de deux cibles à atteindre : le nombre d'heures financées par le Ministère et le nombre d'heures facturées aux clients. Même s'il ne peut être considéré comme une cible fixe, ce coût de revient demeure un des indicateurs de performance dont les fluctuations pourront être prises en compte dans l'évaluation globale de la performance du Centre.

Le Plan d'action 2002-2003 établissait le coût de revient horaire à 160,79 \$ pour les services financés par le Ministère, alors que le coût de revient global, y inclus les services facturés, était évalué à 124,52 \$. En 2003-2004, le Centre prévoit que le coût de revient des services financés par le Ministère atteindra 165,24 \$/l'heure alors que le coût de revient global sera de 124,07 \$/l'heure.

L'augmentation du coût de revient des services financés par le Ministère est attribuable à la hausse normale des salaires et des avantages sociaux, ainsi que des frais généraux et des coûts de loyer. D'ailleurs, les traitements et les frais fixes liés à l'édifice représentent plus de 90 % du budget du Centre.

Par contre, la baisse notable du coût de revient estimé pour les services facturés permet de maintenir le coût de revient global au même niveau que l'an dernier. Cette diminution résulte d'une prévision à la baisse des dépenses de fonctionnement, conjuguée à une méthode plus rigoureuse du calcul des heures de production, dans les cas de sous-traitance.

Coût de revient estimé

Services fournis à la clientèle	2001-2002 (\$)/h	2002-2003 (\$)/h	2003-2004 (\$)/h
Services financés par le Ministère	152,15	160,79	165,24
Services facturés (coût marginal) ¹	51,42	63,43	54,74
Global	112,49	124,52	124,07

¹ Ce coût de revient ne prend en compte que les coûts de main-d'œuvre et de matériaux. Les frais de loyer et d'administration figurent uniquement dans le calcul du coût de revient des services financés par le Ministère.

3.3 Qualité des services

La méthode d'évaluation des services a été revue, à compter de l'exercice 2001-2002, de façon à mesurer de plus près la satisfaction des clients eu égard à la façon dont les services sont fournis. Le formulaire d'évaluation a été modifié et un critère relatif au respect des échéances a été ajouté. L'indicateur de qualité porte sur le taux de satisfaction dont l'objectif est désormais fixé à 100 %, au lieu de 80 % tel que ciblé l'an dernier. Afin de maintenir le taux de réponse à un bon niveau (72 % en 2002-2003), une enveloppe affranchie accompagne le formulaire d'évaluation envoyé aux clients. Ce dernier continue de mesurer l'impact des interventions réalisées et l'importance, au sein des collections, des œuvres et des objets traités par le Centre. Ces critères ne sont cependant pas pris en compte dans le calcul du taux de satisfaction.

En 2003-2004, nous maintiendrons à 10 % l'écart acceptable entre la durée prévue et la durée réelle des travaux de restauration. Différents moyens seront cependant mis en place, afin de faciliter l'estimation des travaux par les restaurateurs et de réduire ainsi le nombre de dépassements des projections. Il a été convenu, lors d'une session d'échanges avec les employés, de dresser un aide-mémoire des étapes à prendre en compte dans la conduite d'un projet, de favoriser la consultation et le partage des expériences et des connaissances entre les équipes et les individus, ainsi que de fournir à ceux-ci des occasions de formation et de perfectionnement.

Enfin, à titre d'organisme public, le Centre se préoccupe au premier chef du point de vue de sa clientèle. C'est pourquoi, on veillera à ce que toute plainte soit acheminée à la direction et qu'elle ait fait l'objet d'une réponse au plus tard dix jours après sa réception.

3.4 Projets spécifiques de nature administrative

3.4.1 Plan de relève des ressources humaines

Au cours des cinq prochaines années, la direction du Centre devra faire face au départ à la retraite d'une majorité des membres du personnel de soutien, dont deux agents de sécurité à l'automne 2003. Il devient donc important d'établir un plan de relève qui cible les postes prioritaires, pour lesquels il faut prévoir

l'embauche de remplaçants. Cette planification doit assurer une période de transfert de l'expertise, avant le départ à la retraite des titulaires de ces postes jugés stratégiques pour le fonctionnement efficace de l'organisation.

3.4.2 Formation du personnel et représentation institutionnelle

En 2003-2004, une part importante du budget de formation sera consacrée à la participation de trois membres du personnel du Centre, à un cours de trois semaines dispensé à Ottawa par le Centre international d'études pour la conservation et la restauration de biens culturels (ICCROM), en collaboration avec l'Institut canadien de conservation (ICC) et des professionnels du domaine, dont un restaurateur du CCQ. Ce cours, intitulé « Conservation préventive : des questions actuelles aux stratégies communes », vise à transmettre aux participants les notions récentes et les résultats de recherches dans l'élaboration et la mise en œuvre des mesures de conservation préventive. Les restaurateurs du CCQ qui y participeront verront à organiser par la suite une session à l'intention de leurs collègues du Centre, pendant laquelle ils leur transmettront l'essentiel des nouvelles connaissances acquises.

Par ailleurs, la programmation des voyages à l'extérieur du Québec prévoit la participation d'un restaurateur au sein de la délégation du Québec au colloque sur l'archéologie urbaine qui aura lieu en France au cours de l'automne. D'autres membres du Centre profiteront également de sessions de perfectionnement dans leur domaine de spécialisation.

3.4.3 Activités de communication

Le lancement d'une nouvelle version du site WEB du Centre est prévu pour le début de l'été 2003. Celle-ci donnera aussi l'occasion d'un rajeunissement des outils de promotion, tels que signet, dépliant et pochette d'information. Encore cette année, le Centre tiendra des portes ouvertes dans le cadre d'*Archéo! Dimanches* et des *Journées de la culture*.

Tout au long de l'année, des efforts seront mis dans la préparation des célébrations du 25^e anniversaire du Centre qui débiteront en avril 2004. Il faudra réaliser le plan de communication de l'événement avec la colla-

boration de la Direction des communications, planifier la réalisation de projets spéciaux (publications, portes ouvertes, activités de promotion) et voir à chercher des commanditaires. Le Centre verra également à faciliter la préparation du congrès de l'Association canadienne de conservation et de restauration (ACCR), qui se tiendra à Québec en mai 2004, et à s'assurer que l'institution québécoise jouisse d'une bonne visibilité.

3.4.4 Technologies de l'information

La priorité sera accordée en 2003-2004 à la gestion des images numérisées et des documents électroniques, en commençant par ceux relatifs aux dossiers de restauration, en vue d'un meilleur partage de l'information au sein des ateliers et entre les équipes des sept ateliers. Grâce à l'appui de personnes-ressources de la Direction des technologies de l'information (DTI) et des Archives nationales du Québec, le comité interne de l'informatique s'occupera de la mise en place de normes et de processus dans la création, l'archivage et le repérage des documents et des images électroniques. En ce qui concerne le système d'information de gestion du CCQ (SPECCCO), les efforts se poursuivront avec la DTI afin de faire les demandes de changement qui visent à conférer au Centre la performance jugée essentielle.

3.5 Projets spécifiques de nature scientifique

3.5.1 Publications

Les projets mis en chantier au cours de 2003-2004 seront limités à deux, compte tenu de l'ampleur de chacun. D'abord, il faudra concrétiser le projet d'une brochure à l'intention des artistes, laquelle renfermera les conseils et les consignes appropriés pour une meilleure pérennité des œuvres d'art public. Compte tenu de l'intérêt qu'elle revêt pour les comités de sélection des projets d'intégration des arts à l'architecture et à l'environnement des bâtiments et des sites gouvernementaux et publics, cette publication sera réalisée en collaboration avec la Direction des programmes nationaux et du développement des opérations, responsable au sein du Ministère de l'application de cette politique. Cette brochure visera aussi à sensibiliser tant les créateurs que les propriétaires d'œuvres d'art public à l'importance d'un entretien préventif de celles-ci.

Par ailleurs, plusieurs membres du personnel seront mis à contribution dans la préparation d'une publication destinée au grand public et qui vise à souligner, à l'occasion de sa 25^e année d'existence, les grandes réalisations du Centre, ainsi qu'à faire davantage connaître sa mission et les services qu'il offre à tous les citoyens, aux organismes et aux entreprises soucieux de la conservation et de la mise en valeur du patrimoine mobilier.

3.5.2 Conservation préventive

L'exercice 2003-2004 marquera l'aboutissement d'un projet majeur pour l'équipe du Centre, à savoir le lancement sur le site Web d'une base de données interactives sur les matériaux et les produits utilisés pour la conservation préventive des biens culturels. Cet outil sera offert à l'automne 2003 aux responsables ou aux propriétaires de collections publiques ou privées, archivistes, conservateurs, restaurateurs, techniciens ou artistes. La base de données, qui connaîtra une diffusion internationale, fournira l'information utile sur les matériaux et l'équipement pour la mise en réserve, le transport ou l'exposition des œuvres d'art et des objets patrimoniaux.

Au Québec, plus particulièrement, le Centre entend mettre des efforts accrus dans la détermination des besoins des institutions muséales en matière de conservation préventive, que ce soit concernant les politiques en place ou l'état de conservation des collections. Une collaboration plus étroite sera instaurée avec la Société des musées québécois (SMQ) et l'Institut canadien de conservation (ICC), afin d'augmenter l'offre de formation et de perfectionnement auprès des conservateurs, des muséologues et des techniciens qui œuvrent au sein des institutions québécoises. Déjà un projet pilote de formation conjointe ICC-CCQ prendra forme à l'automne 2003, par un atelier à l'intention des membres de la SMQ. Il portera sur la fabrication de supports des collections muséales.

3.5.3 Services facturés

Les principaux objectifs poursuivis par la vente de services sont la disponibilité de services professionnels au meilleur coût, en particulier pour les partenaires privilégiés du Ministère, et l'exploitation optimale des ressources du Centre. C'est dans cette perspective que le tarif horaire pour les organismes à but non lucratif ne couvre que les frais variables (salaires, produits

courants, etc.); les ajouts aux œuvres (toiles, châssis, socles, etc.), la location de matériel et autres frais exceptionnels sont chargés en sus, comme les taxes applicables.

En 2003-2004, le tarif horaire, avant taxes, sera maintenu à 48,00 \$, y inclus les frais connexes de photographie, d'achat de produits, d'entretien de l'équipement et d'administration (22 %).

Bien que sur une base modeste, et dans une perspective de respect et de collaboration avec l'entreprise privée, le Centre permet aux citoyens et aux entreprises privées qui le désirent d'avoir accès à ses services. En 2003-2004, le tarif horaire des services rendus à cette clientèle est maintenu à 71,00 \$.

Le coût de revient estimé à 54,74 \$ résulte d'une pondération du nombre d'heures de services facturés à ces deux tarifs, selon le type de clientèle auquel ils s'adressent.

Sauf pour un avis ou une évaluation sommaire, tous les services, y compris les services d'expertise, requis par les individus et les organismes sont facturés. Cette mesure ne s'applique pas aux gestionnaires des collections d'État, au ministère de la Culture et des Communications et aux institutions muséales reconnues et subventionnées par le Ministère et, selon la disponibilité des ressources, aux organismes à but non lucratif.

Tous les services facturés sont effectués par du personnel surnuméraire, essentiellement occasionnel. Compte tenu des contrats déjà signés et de la disponibilité à l'embauche du personnel spécialisé, le Centre maintient au cours de 2003-2004 son objectif de production à 9 500 heures pour les services facturés.

Objectif de production

	2001-2002	2002-2003	2003-2004
Services facturés	10 000 h	9 500 h	9 500 h

Enfin, la location d'espace au Centre, entreprise depuis quatre ans, sera poursuivie; le tarif horaire est établi à 6,00 \$.

3.6 Facteurs de contingence

La réalisation des objectifs du Centre est tributaire d'un certain nombre de facteurs pouvant influencer la production d'une telle entreprise :

- les absences de personnel dont le remplacement est souvent impossible en raison de leur spécialité ou de la non-disponibilité des ressources financières ;
- la fluctuation de la demande ;
- la concentration de la demande dans certains ateliers dont les ressources sont limitées ;
- la difficulté d'évaluer toujours avec précision la durée du travail ;
- la disponibilité réduite des spécialistes, des matériaux, des espaces et des équipements spécialisés.

ANNEXE 1

Indicateurs de performance 2003-2004

	2001-2002 (en heures)	2002-2003 (en heures)	2003-2004 (en heures)
1. Quotas			
Archives nationales du Québec	650	650	650
Centres agréés d'archives privées	450	450	450
Directions du MCC	2 850	2 250	2 600
Musée d'art contemporain de Montréal	1 250	1 250	1 250
Musée de la civilisation	2 200	2 200	2 200
Musée national des beaux-arts du Québec	2 400	2 400	2 400
Musées privés	4 200	4 200	4 200
OBNL	1 400	1 400	1 400
Projets spéciaux (ensemble de la clientèle)	0	1 200	850
Total	15 400	16 000	16 000
2. Services fournis à la clientèle	(en heures)	(en heures)	(en heures)
Services financés par le Ministère	15 400	16 000	16 000
Services facturés	10 000	9 500	9 500
Total	25 400	25 500	25 500
3. Coût de revient horaire des services fournis à la clientèle	(\$/h)	(\$/h)	(\$/h)
Services financés par le Ministère	152,15	160,79	165,24
Services facturés (coût marginal)	51,42	63,43	54,74
Coût de revient global	112,49	124,52	124,07
4. Temps comptabilisable consacré à des tâches techniques et scientifiques			
Responsables d'atelier	70%	70%	70%
Restaurateurs permanents	70%	70%	75%
Restaurateurs occasionnels d'un an et plus	85%	85%	75%
Employés occasionnels de moins d'un an	85%	85%	85%

ANNEXE 2

Indicateurs de qualité de service

1.	EXACTITUDE DES ÉVALUATIONS	
	Marge d'erreur acceptable	10 %
2.	ENQUÊTE SUR LA SATISFACTION DES CLIENTS	
	Taux de satisfaction	100 %
3.	GESTION DES PLAINTES	
	Délai de réponse	10 jours

ANNEXE 3

CCQ - Répartition des quotas 2003-2004

	Archéo-ethno		Métaux		Meubles		Oeuvres sur papier		Peintures		Sculptures		Textiles		TOTAL	
	2002-2003	2003-2004	2002-2003	2003-2004	2002-2003	2003-2004	2002-2003	2003-2004	2002-2003	2003-2004	2002-2003	2003-2004	2002-2003	2003-2004	2002-2003	2003-2004
Archives nationales du Québec	0	0	0	0	0	0	650	650	0	0	0	0	0	0	650	650
Centres agréés d'archives privées	0	0	0	0	0	0	450	450	0	0	0	0	0	0	450	450
Directions du MCC	1 900	1 700	300	300	100	100	200	50	100	100	700	300	150	50	3 450	2 600
Musée d'art contemporain de Montréal	0	0	100	100	0	50	450	450	500	500	200	150	0	0	1 250	1 250
Musée de la civilisation	400	400	150	300	450	450	250	250	400	250	150	150	400	400	2 200	2 200
Musée national des beaux-arts du Québec	0	0	100	50	100	50	550	550	900	900	700	650	50	200	2 400	2 400
Musées privés	400	300	250	100	1 300	1 200	450	450	400	550	800	1 000	600	600	4 200	4 200
OBNL	300	200	200	200	100	150	100	200	350	250	250	250	100	150	1 400	1 400
Projets spéciaux (ensemble de la clientèle)	0	50	0	50	0	50	0	50	0	100	0	500	0	50	0	850
Total	3 000	2 650	1 100	1 100	2 050	2 050	3 100	3 100	2 650	2 650	2 800	3 000	1 300	1 450	16 000	16 000

ANNEXE 4

