

RAPPORT À LA MINISTRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS SUR LA SITUATION BUDGÉTAIRE DES GRANDS MUSÉES

Préparé par François Geoffrion
Le 16 juin 1997

Table des matières

- 1. LE MANDAT ET SA PORTÉE**
- 2. LA PROBLÉMATIQUE BUDGÉTAIRE**
- 3. LA GESTION DES ACTIVITÉS DE MISSION**
- 4. LA GESTION DE LA DETTE**
- 5. LA GESTION DES ACTIVITÉS DE SUPPORT**
- 6. CONCLUSION**

1. LE MANDAT ET SA PORTÉE

Les musées du Québec ont dû, comme l'ensemble du secteur public, réduire leurs exigences de fonds au cours des dernières années. L'accumulation de ces restrictions exerce aujourd'hui des pressions financières qui remettent en cause la façon dont les musées québécois remplissent leur mission. La réduction budgétaire attendue des musées est de 2 millions \$ en 1997-98.

La Ministre a reçu plusieurs suggestions pour faire face à cette situation, allant de réductions paramétriques à la fusion ou la fermeture d'institutions muséales. Le présent rapport propose une alternative qui s'attaque davantage aux façons de faire. Compte tenu du court temps imparti à ce travail, il ne fait pas état de longues analyses détaillées sur la situation des musées, celle-ci étant bien connue du ministère. Il apparaissait plutôt opportun d'en tirer des conclusions qui faciliteront les décisions à venir.

Aux fins du présent rapport, les musées québécois sont divisés en deux groupes. Le

premier regroupe les grands musées soit: le Musée des beaux arts de Montréal (MBAM), le Musée d'art contemporain de Montréal (MACM), le Musée du Québec (MQ) et le Musée de la civilisation du Québec (MCQ). Les trois derniers sont des musées d'État et donc des organismes publics. Le second groupe est constitué d'un réseau régional de 48 institutions plus petites, de taille et de nature variées qui sont reconnues et subventionnées par le Ministère. Bien que le présent rapport n'ait pas pour objet l'étude de ce réseau, il en tient compte lorsqu'il s'agit de renforcer la complémentarité entre les grands musées et ce réseau régional.

À cet égard, force est de constater que le grand nombre de petites institutions pose des problèmes de masse critique à certaines d'entre elles dans l'accomplissement de leur mission. Nul doute que le nombre actuel d'institutions ne devrait pas être augmenté au cours des prochaines années. Par ailleurs, il est aussi évident que la survie de ce réseau est liée au sort des grands musées. La priorité du Ministère devrait donc être avant tout la bonne marche de ses grands musées, c'est l'essentiel de sa mission quant à la protection du patrimoine culturel et sa diffusion. Les remises en cause actuelles doivent donc être aussi exigeantes pour le réseau régional que pour les grands musées.

2. LA PROBLÉMATIQUE BUDGÉTAIRE

Comme l'année financière 1997-98 est déjà entamée, la stratégie retenue comporte un premier volet qui permet de rencontrer l'objectif de l'exercice en cours. Un second volet vise à introduire en cours d'année des mesures plus structurantes qui auront un plein effet en 1998-99, de façon à infléchir de manière durable l'évolution des coûts d'opération des grands musées.

La gestion des musées peut être découpée en trois domaines distincts: la gestion des grandes activités de mission, la gestion de la dette et la gestion des activités de support. Ce sont les activités de mission et la dette qui, au premier chef, façonnent l'évolution des dépenses. La dette existante ne pouvant être reniée, cela impose certaines limites. Les activités de mission peuvent être transformées d'une façon qui améliore significativement l'évolution des coûts d'opération des musées. Les activités de support peuvent elles aussi être améliorées, cependant les économies seront généralement moins appréciables.

Le présent rapport recommande des actions pour chacun de ces domaines de la gestion. Une transformation des activités muséales pourrait améliorer le bénéfice qu'en tire le grand public et générer des économies à compter de la seconde année budgétaire. L'amélioration de certains processus de support devrait bonifier la productivité de certaines institutions. Modifier les façons de faire exige cependant du temps et une meilleure gestion de la dette permettrait de faire face aux objectifs immédiats de réduction de dépenses donnant ainsi le temps d'engager des actions plus structurantes.

Ainsi, au cours de la présente année, la Ministre pourra initier ou poursuivre avec son ministère et les musées québécois différentes démarches de transformation qui aboutiront l'an prochain en une activité muséale appuyant davantage sur la complémentarité et la mise en commun.

L'étude des données de gestion des grands musées a permis de constater une grande diversité dans la manière dont l'information financière est transmise au Ministère par les grands musées, ce qui rend l'analyse difficile et souvent impossible. De plus, il n'y a pas de format commun pour consigner les objectifs des musées et les résultats qu'ils ont obtenus. Ce manque de formalisme limite la transparence publique, l'imputabilité des dirigeants des musées et la capacité ministérielle d'orienter l'activité muséale.

Il est recommandé:

- *que la Ministre, en vertu de l'article 31 de la Loi sur les musées nationaux, exige des musées d'État des plans de développement pluriannuels qui consignent clairement les objectifs et les orientations des musées de même que les résultats attendus;*
- *que la Ministre, en vertu des articles 33 et 35 de la Loi sur les musées nationaux ainsi que de l'article 14 de la Loi sur le Musée des beaux-arts de Montréal, exige des quatre grands musées qu'ils produisent leurs états financiers dans une forme convenue avec le ministère qui permette la comparaison et l'agrégation.*

3. LA GESTION DES ACTIVITÉS DE MISSION

Les grandes activités de mission sont l'acquisition, la conservation et la diffusion qui prend diverses formes notamment l'exposition, la publication, la formation scolaire et plus récemment la diffusion multimédia.

De plus, l'activité de mission est influencée par le rôle attribué à chaque institution. À cet égard, il serait opportun que le ministère évalue des pistes nouvelles. D'ailleurs, le dialogue entamé avec la Société des musées québécois va dans ce sens. La poursuite de cette réflexion devrait viser avant tout à identifier les façons de faire qui assurent la pérennité de la mission muséale du ministère quant à la protection et la diffusion du patrimoine artistique québécois.

Le tableau ci-dessous montre l'importance des sommes consacrées par les grands musées en 1995-96 à chacune de leurs grandes activités

STRUCTURE DE DÉPENSES DES GRANDS MUSÉES

ACTIVITÉS	COÛTS EN 1995-96	IMPORTANCE EN %
	MILLIONS DE \$	
ACQUISITION	1 330	2
CONSERVATION	7 425	9
DIFFUSION	32 558	41
SUPPORT	18 158	23
SERVICE DE DETTE	20 048 *	25

* Données de 1997-98 afin de mieux illustrer la situation actuelle.

On peut constater la grande importance (48%) des activités de support et du service de la dette dans les dépenses totales des quatre grands musées. De plus une grande partie des coûts de support (7.5M\$) est reliée aux coûts d'entretien des édifices. D'où la nécessité d'en faire le meilleur usage.

La diffusion, qui est la principale activité muséale, compte pour 41% du total. Les coûts de gardiennage comptent pour près du quart de cette activité, ce qui est relativement important dans les circonstances. Les coûts d'acquisition et de conservation sont par ailleurs plus modestes.

En matière de diffusion, il faut noter que le MQ, le MACM et le MBAM sont en voie de se doter d'un système commun d'information multimédia qui leur permettrait d'offrir sur Internet notamment leur principales oeuvres de collection. Cette initiative devrait être poursuivie car elle augmentera l'accessibilité du patrimoine culturel québécois tant aux chercheurs et aux autres musées qu'au grand public.

Le développement d'un système d'information multimédia commun pour les musées d'art, tel qu'envisagé par le MBAM, le MACM et le MQ, est une pièce importante pour favoriser une plus grande diffusion des collections en région. En effet, les petits musées pourront concevoir eux-mêmes leurs expositions à même l'inventaire électronique des oeuvres des grands musées. C est le caractère "commun" de ce système qui lui donne sa valeur en permettant d'introduire des façons de faire nouvelles, fondées sur un partage d'information, qui sont plus efficaces, notamment dans le domaine de la recherche.

De la même manière, les oeuvres des musées régionaux devraient être accessibles sur ce système d'information muséal et pouvoir être exposées plus souvent dans les grands musées.

Enfin, certains collectionneurs privés possèdent des oeuvres de valeur qui gagneraient à être plus connues. L'accessibilité de ces oeuvres pourrait être améliorée si elles étaient incorporées au système d'information muséal québécois. De plus cette initiative pourrait s'accompagner d'un effort pour éduquer les collectionneurs privés en matière de conservation et ainsi pousser la protection et la diffusion du patrimoine culturel au delà des murs des institutions muséales.

Cette orientation générale s'appliquant tant aux grands musées qu'aux musées régionaux, devrait se traduire dans les orientations budgétaires propres à chaque groupe.

Il est recommandé:

- *que la Ministre incorpore dans ses orientations d'aide financière aux musées une emphase nouvelle en faveur de la collaboration et de la complémentarité en matière de diffusion du patrimoine culturel;*
- *que la Ministre indique à la Société des musées québécois que le niveau global d'aide gouvernementale ne pourra croître davantage et que celle-ci, en plus d'être dirigée exclusivement vers le support des activités de mission, favorisera davantage la collaboration entre institutions, exigeant une contribution plus importante des milieux locaux et régionaux.*

L'aide financière octroyée par le ministère de la Culture et des Communications aux musées régionaux couvre exclusivement les besoins de base liés aux activités de mission. Les revenus autonomes générés par les musées sont pour leur part consacrés aux dépenses d'entretien des immeubles et de fonctionnement proprement dits, ne laissant pas de marge de manoeuvre au développement des activités muséologiques.

Dans un contexte où l'aide financière gouvernementale n'augmente plus, le défi des musées régionaux sera d'obtenir une participation plus importante des milieux locaux et régionaux pour l'entretien des immeubles et le fonctionnement, de façon à augmenter le niveau des ressources dévolu aux activités muséologiques. Les musées régionaux pourraient par exemple consacrer une plus grande partie de leur budget à la location d'expositions fournies par les grands musées, ce qui rendrait les collections des grands musées plus accessibles à la population en région.

Il est recommandé:

- *de compléter le projet de système de gestion et d'information multimédia des grands musées d'art en lui maintenant son caractère "d'outil commun" par opposition à la juxtaposition de trois systèmes indépendants;*

- *de permettre aux musées régionaux d'inscrire leurs oeuvres dans ce système d'information muséal multimédia;*
- *que la Ministre encourage les musées à éduquer les collectionneurs privés aux usages de la conservation des oeuvres d'art et à leur permettre d'inscrire leurs oeuvres de valeur dans le système d'information muséal multimédia.*

Au-delà de la diffusion, une attention particulière devrait être accordée aux coûts d'acquisition et de conservation. En effet, les grands musées d'art acquièrent tous des oeuvres québécoises et tous en conservent. Si l'objectif du gouvernement est qu'il y ait dans les musées nationaux une sélection représentative de l'art québécois, alors les stratégies d'acquisition des musées d'État devraient être coordonnées de façon à éviter la concurrence et la duplication, mais plutôt viser la complémentarité. Une telle approche permettrait globalement une sélection plus représentative à moindre coût. D'ailleurs, la pertinence des oeuvres en collection pourrait être revue à cette occasion.

Il est recommandé:

- *que la Ministre mette en place une structure légère de coordination présidée par un officier du ministère, regroupant des représentants des musées d'État, qui recommande à la Ministre des mesures et des orientations qui accroîtront la collaboration et la complémentarité entre les grands musées dans l'ensemble de leurs activités;*

La conservation des oeuvres est une fonction onéreuse notamment à cause du nombre élevé d'oeuvres et des exigences climatiques des conditions de conservation. C'est la seule fonction dont les coûts se sont accrus entre 1992-93 et 1995-96. Les oeuvres sont généralement entreposées dans les musées, ce qui peut limiter l'espace disponible pour les activités de diffusion. Or, il s'agit d'espaces de grande accessibilité, situés au centre des villes de Québec et Montréal. Comme ces oeuvres n'ont pas à être accessibles au grand public comme celles exposées, elles pourraient sans doute être conservées dans des lieux situés en banlieue qui sont beaucoup moins onéreux. De même, il serait possible de regrouper les oeuvres des différents musées et de réduire le personnel spécialisé nécessaire. Le temps imparti au présent travail n'a pas permis d'évaluer correctement ce scénario, ce qui devrait être fait pour en mesurer l'opportunité.

Il est recommandé:

- *que la Ministre mandate un groupe de travail pour développer un scénario de conservation centralisée des oeuvres des grands musées et pour en évaluer les conséquences muséales et financières.*

La restauration des oeuvres d'art est une composante significative des coûts de conservation des collections. Les musées d'État confient une partie de cette tâche au Centre de conservation du Québec qui effectue ce travail gratuitement en plus d'avoir des clients privés. Il s'agit d'un arrangement financier qui ne favorise pas une allocation optimale des ressources et des efforts, ni pour les musées, ni pour le centre.

Il est recommandé:

- *que la Ministre revoie le mode de financement du Centre de Conservation du Québec de façon à y apporter une plus grande transparence, notamment en rendant les musées responsables financièrement des travaux qu'ils confient au centre.*

Quant aux structures institutionnelles, notamment les quatre grands musées, il ne semble pas judicieux d'envisager de fusion ou de fermeture pour les motifs suivants.

Premièrement, le MCQ est d'une nature unique et très différente de celle des trois autres. Une fusion avec l'un de ces derniers créerait une organisation dont les cultures d'origines sont difficiles à concilier et dont la mission ne pourrait être exprimée avec suffisamment de clarté pour être comprise tant par les employés que le public en général. Ce genre de situation entraîne inévitablement une gestion confuse et souvent de piètres résultats.

Deuxièmement, le MBAM jouit d'un régime de relations de travail mieux adapté à sa vocation que ceux du MACM et du MQ. Toute fusion avec l'un de ces deux établissements remettrait cela en cause et risquerait de résulter à terme en une perte d'efficacité; sans mentionner le conflit de travail qu'un tel geste pourrait susciter dès le départ.

Le MQ et le MACM sont plus proches parents: une mission tournée principalement vers l'art québécois et un régime de relation de travail ainsi qu'un statut juridique identiques. Il y a une zone de dédoublement potentiel entre ces deux musées quand il s'agit d'art contemporain. En effet, les deux font des acquisitions et conservent des collections portant sur cette période. Il serait souhaitable de s'assurer de la réelle complémentarité de l'action de ces deux institutions, ce que la structure de coordination recommandée précédemment devrait permettre.

Par ailleurs, les deux musées sont bien enracinés dans leur milieu ce qui est essentiel à leur dynamisme respectif. Enfin, leur culture diffère. Le MQ a une nature plus conservatrice. Sans doute que l'importance historique des conservateurs dans ce musée dont la mission a toujours mis beaucoup d'emphasis sur la protection et la conservation du patrimoine explique ce trait de caractère organisationnel. Par comparaison, le MACM plus jeune et orienté sur l'art contemporain aborde sa mission de façon moins traditionnelle

bien qu'à mesure qu'il construit ses propres collections, les préoccupations de conservation teinteront sa culture. D'ailleurs, un musée d'art contemporain plus audacieux et plus provoquant aurait sans doute plus de chances de se démarquer et de percer au plan international, attirant ainsi davantage de tourisme culturel à Montréal. Une telle orientation exigerait cependant des modes de financements adaptés aux risques que la nouveauté comporte.

Il est recommandé:

- *de spécialiser davantage le MACM dans l'art actuel québécois et ainsi appuyer davantage le rayonnement des artistes actuels ainsi que les galeries d'art qui prennent le risque de les supporter;*
- *de changer le nom du Musée du Québec en Musée d'art du Québec de façon à mieux traduire sa vocation.*

4. LA GESTION DE LA DETTE

La dette des musées à une exception près est liée au financement des immobilisations. Les périodes d'amortissement observées sont habituelles pour ce genre de financement à l'exception d'un emprunt de 35,5 millions \$ du MCQ qui pourvoit au financement de l'édifice du musée. Celui-ci aura été entièrement amorti sur une période de 11 ans en 1998. Le service de la dette pour cet emprunt sera de 6,6 millions \$ cette année et la suivante. Alors, l'emprunt aura été complètement remboursé. Ce paiement rapide des coûts de construction du musée est tout à l'honneur du MCQ; cependant il grève indûment le budget du ministère et le force à réduire son support à l'activité muséale pour payer une dette plus rapidement que nécessaire.

Il est recommandé:

- *de renégocier cet emprunt avec le fonds de financement du ministère des Finances (MFQ) pour amortir le solde de la dette sur une période de 10 ans à un taux d'intérêt plus concurrentiel que le taux actuel.*

De plus, deux emprunts majeurs portent des taux d'intérêt qui apparaissent élevés. Le ministère aurait avantage à évaluer avec le ministère des Finances, l'opportunité de refinancer ceux-ci à meilleur taux. Il s'agit d'un emprunt de 35,5 millions \$ du MQ et d'un second de 43 millions \$ du MBAM.

5. LA GESTION DES ACTIVITÉS DE SUPPORT

Les activités de support incluent principalement les coûts reliés à l'entretien des édifices,

au gardiennage et à l'administration générale. Les données disponibles au ministère permettent de constater beaucoup de variance dans certains postes de dépenses d'un musée à l'autre. Les informations sont cependant trop agrégées pour permettre d'aller au-delà de cette observation d'une façon sérieuse. L'analyse détaillée de ces activités aurait nécessité un effort qui va au-delà des ressources consacrées au présent mandat.

Cependant, certaines situations ne peuvent échapper au regard. L'organisation du travail conjuguée à la sécurité d'emploi imposent des coûts importants à certains musées d'État, non seulement dans des activités de support mais, à l'occasion, dans des activités de mission. Une expertise spécialisée dans ce domaine, par exemple du Secrétariat du Conseil du Trésor, pourrait sans doute aider à trouver avec les employés des voies d'amélioration, notamment au MQ.

Une plus grande collaboration entre les grands musées pour mettre en commun leurs besoins ou leurs expertises au plan administratif générerait assurément des économies. Il n'y a cependant pas lieu de regrouper les fonctions administratives des différents musées. Il apparaît préférable de maintenir ces fonctions sous l'autorité des responsables des activités de mission. La collaboration et la mise en commun volontaire sont plus prometteuses à long terme et devraient être privilégiées par le Ministère, d'autant plus que l'informatisation en réseau de ces institutions facilitera la collaboration et la mise en commun.

Il est recommandé:

- *que le ministère initie, avec les grands musées, une démarche de revue des fonctions de support en s'adjoignant une expertise indépendante de conseil en gestion.*

De même, il y aurait lieu que les grands musées collaborent davantage pour une mise en marché plus agressive de produits dérivés tels que reproductions, livres, bijoux etc. Certains musées font une mise en marché mondiale de leurs "objets de boutique". Sans être aussi ambitieux, les grands musées auraient avantage à unir leurs forces et sans doute s'associer à une entreprise spécialisée dans le domaine. En fait, ils pourraient même considérer la création d'une entreprise commune responsable d'opérer leurs boutiques et de développer le marché pour ce genre de produits au Québec.

Il est recommandé:

- *que la Ministre encourage les grands musées à unir leurs efforts de mise en marché de produits dérivés en association avec le secteur privé.*

6. CONCLUSION

Une gestion plus conventionnelle de la dette donne au réseau muséologique un bref répit qui doit être utilisé pour remettre en cause de façon fondamentale la manière dont sont accomplies les grandes fonctions muséales. A défaut de relever ce défi avec succès la perspective de fusion ou de fermeture de musées reparaitra rapidement. Sans vouloir présumer de l'avenir, il semble qu'alors la fermeture d'un grand musée sera préférable à toute fusion.

L'enjeu majeur pour la Ministre est donc de susciter, et même de forcer au besoin, une plus grande collaboration entre les grands musées dans une démarche commune de transformation qui vise à assurer leur survie. D'ailleurs une démarche de même nature doit se faire avec le réseau des plus petites institutions.

C'est en se réinventant de façon originale, compatible avec l'environnement budgétaire, que le réseau muséologique québécois contribuera pleinement au rayonnement de l'art et de la culture d'ici.

