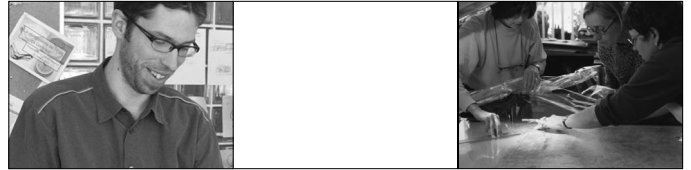


CENTRE DE CONSERVATION DU QUÉBEC



## Plan d'action 2004-2005



**ans**

à déjouer le temps!

Québec 

« Le Centre de conservation du Québec est un lieu extraordinaire, sa mission et son parcours sont extraordinaires parce qu'il a été bâti et qu'il vit aujourd'hui par des gens extraordinaires.

Alors oui, tous ensemble, célébrons dans la joie ses 25 ans de réalisation de toutes sortes, des réalisations exigeantes du point de vue des compétences sollicitées et lourdes de conséquence du point de vue des responsabilités engagées vis-à-vis de notre héritage collectif.

Ce qui saute aux yeux lorsqu'on regarde les réalisations du Centre depuis 25 ans, c'est cet engagement indéfectible et profond de chacun et de chacune dans la conservation de notre patrimoine, un engagement qui se traduit non seulement dans le travail de conservation lui-même, mais aussi de toutes les façons possibles, à l'intention de toutes les institutions et de tous les groupes ou individus possibles.

Longue vie au Centre de conservation du Québec! »

Extrait du discours prononcé par la Ministre à l'occasion du lancement du 25<sup>e</sup> anniversaire du Centre de conservation du Québec le 1<sup>er</sup> avril 2004



## » MESSAGE DE LA DIRECTRICE

L'exercice 2004-2005 marque les 25 ans d'existence du Centre de conservation du Québec. Créée le 1<sup>er</sup> avril 1979, cette institution nationale s'est inscrite dès ses débuts sous le signe de l'excellence et a rapidement connu une renommée internationale. En devenant Unité autonome de service en 1995, elle a acquis une marge de manœuvre qui lui a permis de doubler ses heures de production annuelle. Dans la foulée des célébrations du 25<sup>e</sup> anniversaire, le Centre multipliera les activités de promotion de ses services, tant auprès de la clientèle traditionnelle que des nouveaux groupes de clients visés, ainsi que du grand public.

En mai 2004, l'accueil à Québec du 30<sup>e</sup> congrès de l'Association canadienne pour la conservation et la restauration des biens culturels (ACCR) fournira aux professionnels du Centre une riche expérience d'organisation, et sera aussi une occasion privilégiée de formation et d'échange avec des restaurateurs des autres provinces canadiennes.

Par ailleurs, le Centre de conservation s'inscrira cette année dans l'effort de modernisation de l'État. Il agira comme partenaire des musées d'État au sein du Bureau national des musées, créé par le ministère de la Culture et des Communications, afin d'assurer la reconfiguration du soutien au réseau muséal québécois. Il en résultera un redéploiement des services du Centre à l'égard de cette clientèle désignée. La direction en profitera pour définir avec les employés de nouvelles orientations stratégiques, dont la révision faisait partie des pistes d'excellence dégagées dans l'analyse de risques réalisée en 2003.

Le plan d'action 2004-2005 comporte un défi important de renouvellement des grands objectifs et de développement de nouveaux créneaux d'action, ainsi que de nouvelles clientèles. Les 25 années d'expérience confèrent à l'institution la maturité, sur laquelle prend appui l'équipe en place pour continuer son cheminement.

La directrice du Centre de conservation du Québec,

Murielle Doyle





## TABLE DES MATIÈRES

<b>1</b>	<b>PRÉSENTATION DU CENTRE DE CONSERVATION DU QUÉBEC</b>	<b>7</b>
1.1	Le Centre de conservation du Québec	7
1.2	La mission	7
1.3	La clientèle et les services	8
<b>2</b>	<b>ORIENTATIONS</b>	<b>11</b>
2.1	Orientations stratégiques	11
2.2	Les enjeux	12
2.2.1	Partage des services	12
2.2.2	Les quotas	12
2.2.3	Choix des interventions	13
<b>3</b>	<b>OBJECTIFS OPÉRATIONNELS</b>	<b>13</b>
3.1	Objectifs de production	13
3.1.1	Services financés par le Ministère	13
3.1.2	Services facturés	14
3.2	Facteurs de contingence	15
3.3	Performance et coût de revient	15
3.4	Qualité des services	16
3.5	Projets spécifiques liés à la gestion	17
3.5.1	Suivi des recommandations de la Commission d'administration publique	17
3.5.2	Gestion des ressources humaines	17
3.5.3	Activités de communication	18
3.5.4	Technologies de l'information	18
3.6	Projets spécifiques liés aux travaux scientifiques	19
3.6.1	Publications	19
3.6.2	Offre de service en formation	19
	ANNEXE 1 - Indicateurs de performance 2004-2005	21
	ANNEXE 2 - Indicateurs de qualité de service	22
	ANNEXE 3 - Répartition des quotas 2004-2005	23
	ANNEXE 4 - Organigramme du Centre de conservation du Québec	24



## 1 PRÉSENTATION DU CENTRE DE CONSERVATION DU QUÉBEC

### 1.1 LE CENTRE DE CONSERVATION DU QUÉBEC

Le Centre de conservation du Québec (ci-après appelé le Centre) a été créé le 1<sup>er</sup> 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, archivistiques 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.

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

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 s'est donné des orientations stratégiques qui guident ses actions et contribuent à les rendre plus efficaces et efficientes (voir au point 2.1).

Un comité consultatif composé de sept personnes, qui représentent les diverses clientèles du Centre, conseille le 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

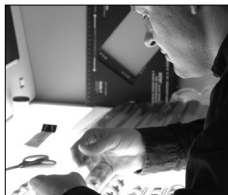
La clientèle du Centre comprend : (A) les gestionnaires des collections d'État; (B) les institutions muséales reconnues et subventionnées au fonctionnement par le Ministère, ainsi que les centres agréés d'archives privées.

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 documenter 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

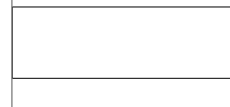
Par divers moyens, notamment la production de documents écrits et audiovisuels, le Centre encourage le développement de la connaissance, des compétences et des aménagements nécessaires à la meilleure conservation du patrimoine mobilier.

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 des conférences, des ateliers, des stages, des 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 ORIENTATIONS

### 2.1 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Le Centre vise des orientations 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 l'intermédiaire 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 préventive<sup>1</sup>.

- *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 2004-2008 du Ministère*

Les spécialistes du Centre prêtent leur concours à l'inventaire du patrimoine québécois. Par ailleurs, la direction de l'institution sera mise à contribution dans l'implantation de choix ministériels en matière de modernisation, notamment en ce qui concerne le Bureau national des musées.



<sup>1</sup> 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.

## 2.2 LES ENJEUX

### 2.2.1 Partage des services

Le Centre entend maintenir pour 2004-2005 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).

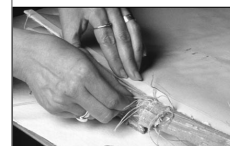
### 2.2.2 Les quotas

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 2004-2005.

La répartition des quotas tient compte cette année des heures à consacrer aux célébrations du 25<sup>e</sup> anniversaire de création du Centre. De façon temporaire, les quotas du Ministère et des musées d'État ont été réduits de 8 à 9 % afin de constituer une banque d'heures pour les projets spéciaux. Ceux-ci comprennent non seulement les activités propres aux célébrations, mais aussi les projets associés à l'année du 25<sup>e</sup> anniversaire, à savoir la tenue à Québec du 30<sup>e</sup> congrès de l'Association canadienne de conservation et de restauration des biens culturels (ACCR), le lancement sur le site Web du Centre d'une base de données interactive sur les produits et les équipements utilisés dans la conservation préventive, ainsi que la réalisation d'une brochure sur l'entretien 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	2002-2003 (en heures)	2003-2004 (en heures)	2004-2005 (en heures)
Archives nationales du Québec	650	650	650
Centres agréés d'archives privées	450	450	450
Directions du MCC	2 250	2 600	2 200
Musée d'art contemporain de Montréal	1 250	1 250	1 100
Musée de la civilisation	2 200	2 200	2 000
Musée national des beaux-arts du Québec	2 400	2 400	2 200
Musées privés	4 200	4 200	4 200
OBNL	1 400	1 400	1 400
Projets spéciaux (ensemble de la clientèle)	1 200	850	2 000
<b>TOTAL</b>	<b>16 000</b>	<b>16 000</b>	<b>16 200</b>





### 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 20 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 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 2004-2005, 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. OBJECTIFS DE PRODUCTION

#### 3.1.1 Services financés par le Ministère

En 2004-2005, le Centre peut compter sur une équipe permanente de 20 personnes; cette équipe est formée d'une directrice, d'une adjointe à la directrice, de 13 restaurateurs professionnels, d'un photographe, de trois employés de soutien administratif et d'un gardien. Chaque année, environ neuf 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 2004-2005 est de 16 200 heures en utilisant les effectifs financés par le Ministère.

Objectif de production	2002-2003 (en heures)	2003-2004 (en heures)	2004-2005 (en heures)
Services financés par le Ministère	16 000	16 000	16 200



Le Centre dispose de crédits votés de l'ordre de 2 367,9 k\$ et reçoit l'équivalent de 41,8 k\$ nets de services provenant du Ministère. Ce dernier fournit pour 60,0 k\$ de services d'aide en matière de services juridiques, de communications, de ressources humaines, financières, matérielles et informatiques, alors qu'il reçoit pour 18,2 k\$ de services de gardiennage pour la réserve et le laboratoire d'archéologie.

BUDGET DE BASE	2002-2003	2003-2004	2004-2005
	k\$ <sup>1</sup>	k\$	k\$
Traitements réguliers et occasionnels	1 369,3	1 402,5	1 369,4
Fonctionnement	148,1	147,9	156,4
Loyer SIQ	753,8	806,3	806,3
Capital	35,8	35,8	35,8
Crédits votés	2 307,0	2 392,5	2 367,9
Part de l'employeur	214,2	219,3	273,9 <sup>2</sup>
Services MCC nets	51,5	32,0	41,8
Budget alloué	2 572,7	2 643,8	2 683,6

### 3.1.2 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.

<sup>1</sup> k\$ = milliers de \$

<sup>2</sup> Ce montant n'apparaît pas au budget du CCQ. La base de calcul est de 20%.

En 2004-2005, le tarif horaire, avant taxes, sera haussé à 50,00 \$, y inclus les frais connexes de photographie, d'achat de produits, d'entretien de l'équipement et d'administration (20 %).

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 2004-2005, le tarif horaire des services rendus à cette clientèle est fixé à 74,00 \$.

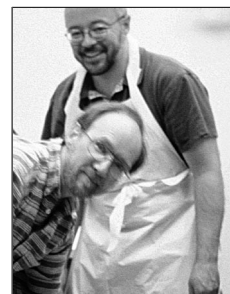
Sauf pour un avis ou une évaluation sommaire, tous les services, y compris les services d'expertise, requis par les individus et les organismes sont facturés. Cette mesure ne s'applique pas aux gestionnaires des collections d'État, au ministère de la Culture et des Communications et aux institutions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

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 augmente légèrement pour 2004-2005 son objectif de production à 9 700 heures pour les services facturés.

#### OBJECTIF DE PRODUCTION

	2002-2003	2003-2004	2004-2005
Services facturés	9 500 h	9 500 h	9 700 h

Enfin, la location d'espace au Centre demeure possible à un tarif horaire de 7,00 \$ ou à un coût mensuel de 20,17 \$ le mètre carré.





### 3.2 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.



### 3.3 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 a été modifié afin de permettre un meilleur partage des tâches administratives au sein de chaque atelier. Depuis l'exercice 2003-2004, les restaurateurs permanents et occasionnels d'un an et plus sont appelés à consacrer 75 % de leur temps à des tâches scientifiques et techniques, alors que ce pourcentage se situe à 70 % pour les responsables d'atelier et à 85 % pour les employés occasionnels de moins d'un an (voir le point 4 au tableau comparatif de l'annexe 1). Cette nouvelle répartition du temps de travail permet donc à près de la moitié des professionnels d'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 des stagiaires, les représentations institutionnelles et la participation à des comités internes.



## 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 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 2003-2004 établissait le coût de revient horaire à 165,24 \$ pour les services financés par le Ministère, alors que le coût de revient global, y inclus les services facturés, était évalué à 124,07 \$. En 2004-2005, le Centre prévoit que le coût de revient des services financés par le Ministère atteindra 165,65 \$ l'heure alors que le coût de revient global sera de 123,31 \$ l'heure.

La faible augmentation du coût de revient des services financés par le Ministère est attribuable à la modification de la base de calcul de la « part de l'employeur ». Celle-ci est maintenant évaluée à 20 % de la masse salariale, au lieu de 15,64 % précédemment. Les traitements et les frais fixes liés à l'édifice représentent plus de 90 % du budget du Centre.

Par ailleurs, le coût de revient estimé pour les services facturés connaît une diminution en raison d'un calcul plus rigoureux des heures de production, dans les cas de sous-traitance.

### COÛT DE REVIENT ESTIMÉ

Services fournis à la clientèle	2002-2003 (\$)/h	2003-2004 (\$)/h	2004-2005 (\$)/h
Services financés par le Ministère	160,79	165,24	165,65
Services facturés (coût marginal) <sup>1</sup>	63,43	54,74	52,58
Global	124,52	124,07	123,31

<sup>1</sup> Ce coût de revient ne prend en compte que les coûts de main-d'oeuvre 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.

## 3.4 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 %. Toutefois, deux des critères mesurés dans le formulaire ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux de satisfaction. Il s'agit de l'impact des interventions réalisées et de l'importance, au sein des collections, des œuvres et des objets traités par le Centre. Afin de maintenir le taux de réponse à un niveau satisfaisant (70 % en 2003-2004), une enveloppe affranchie accompagne le formulaire d'évaluation envoyé aux clients.

En 2004-2005, nous maintiendrons à 10 % l'écart acceptable entre la durée prévue et la durée réelle des travaux de restauration. Nous continuerons d'avoir recours à divers outils susceptibles d'améliorer l'estimation des travaux à effectuer, dont l'utilisation d'un aide-mémoire et le partage des connaissances et des expériences entre les équipes et les individus.

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.



### 3.5 PROJETS SPÉCIFIQUES LIÉS À LA GESTION

#### 3.5.1 Suivi des recommandations de la Commission de l'administration publique

Le 4 février 2004, la Commission de l'administration publique tenait une audition relative à l'examen du Rapport annuel de gestion 2002-2003 du Centre de conservation du Québec. À la fin de l'audition, un certain nombre de recommandations ont été formulées à la directrice du Centre, dont l'importance d'établir des comparaisons de résultats en termes de coût de revient et de tarification avec des organismes de même nature qui œuvrent au Canada ou à l'étranger. Les prochains rapports de gestion du Centre devront donc fournir dans la mesure du possible des bilans de performance en comparaison avec d'autres entités similaires à l'étranger.

La présidente de la Commission a aussi insisté sur l'importance d'assurer un suivi de l'analyse de risques menée au Centre en 2003. À ce chapitre, une démarche a déjà été entreprise avec les employés pour mettre en œuvre des pistes d'excellence dégagées. L'une d'entre elles devra connaître son aboutissement en 2004-2005. Il s'agit de la révision des orientations stratégiques, qui se fera dans la foulée des nouvelles mesures découlant de la modernisation de l'État. Au cours d'ateliers de discussion, les employés ont déjà ciblé l'abandon des orientations atteintes, le choix de nouvelles et l'actualisation de certaines. La définition de nouvelles orientations stratégiques entraînera la mise à jour, au cours de l'automne prochain, de la Convention de performance et d'imputabilité signée en 2002.

#### 3.5.2 Gestion des ressources humaines

Au cours du présent exercice, les employés du Centre seront conviés à poursuivre une démarche de santé et sécurité au travail, entreprise avec le concours des représentants de l'APSSAP. Ce projet réparti sur trois ans vise à améliorer les méthodes ergonomiques de travail, tant pour les activités cléricales et bureautiques, que pour celles liées plus spécifiquement aux travaux de restauration. Parallèlement à cette opération, le comité de santé et sécurité doit veiller à l'application et au respect du programme de santé de l'établissement.

En mai 2004, la très grande partie du personnel professionnel du Centre pourra participer au 30<sup>e</sup> congrès annuel de l'Association canadienne de conservation et de restauration des biens culturels (ACCR) qui aura lieu à Québec. De plus, cinq restaurateurs assisteront à des congrès internationaux portant sur diverses problématiques rencontrées en conservation et en restauration, telles que les bois gorgés d'eau, la détérioration de la pierre, les interventions lors de sinistres, ainsi que la conservation préventive des œuvres d'art contemporaines. Quelques employés du Centre donneront des communications au congrès de l'ACCR, à celui de la Society for American Archeology, ainsi qu'au colloque annuel de Mission patrimoine religieux.



### 3.5.3 Activités de communication

Les célébrations du 25<sup>e</sup> anniversaire de l'institution représenteront la part importante des activités de communication en 2004-2005. Le lancement des festivités est prévu en présence de la ministre le 1<sup>er</sup> avril; il sera suivi d'un cocktail d'accueil des participants au congrès de l'ACCR à la fin de mai et du lancement des activités des *Journées de la culture* de la région de Québec en septembre. Le Centre tiendra deux journées portes ouvertes à cette occasion. La mise en œuvre du plan de communication du 25<sup>e</sup> anniversaire se poursuivra tout au long de l'année et comprendra plusieurs activités de promotion des services du Centre, tant auprès de la clientèle traditionnelle que des nouveaux groupes de clients visés, ainsi que du grand public.

La version du site Web lancée en 2003 devra continuer d'évoluer par l'ajout d'informations et le développement de nouvelles rubriques. L'accent sera mis sur la publication de capsules d'information susceptibles de répondre à des interrogations formulées à plusieurs reprises par diverses clientèles. Cette approche permet d'économiser le temps de réponse aux questions qui parviennent aux différents ateliers de restauration, en référant les interlocuteurs au contenu de notre site.

### 3.5.4 Technologies de l'information

La structure de classification des documents électroniques ayant été établie avec l'aide des Archives nationales du Québec et de la Direction des technologies de l'information (DTI), les documents relatifs aux interventions de restauration et d'expertise seront désormais classés et conservés de façon uniforme pour l'ensemble des sept ateliers. Il en sera de même des images numérisées relatives aux dossiers de restauration. Pour sa part, le système de planification et de contrôle du Centre de conservation du Québec (SPECCCO) connaîtra des améliorations mineures au moyen de demandes de changements déjà formulées à la DTI. L'utilisation du logiciel d'interrogation Bi-Query contribue depuis quelques mois à décupler l'exploitation des données que contient le SPECCCO, grâce à la production de rapports ad hoc par les usagers.





### 3.6 PROJETS SPÉCIFIQUES LIÉS AUX TRAVAUX SCIENTIFIQUES

#### 3.6.1 Publications

La base de données sur les produits et les équipements utilisés pour la conservation préventive des biens culturels fera son entrée sur le site Web du Centre de conservation du Québec, au cours du mois de juin 2004. Elle connaît une diffusion internationale dans les deux langues, le français et l'anglais, et fournit à partir de fiches sur les produits et les équipements, l'information utile pour la mise en réserve, le transport ou l'exposition des œuvres d'art et des objets et documents patrimoniaux. La base de données qui se veut interactive fera l'objet d'ajouts et d'une bonification sous la gouverne d'un comité éditeur, qui sera chargé d'analyser les commentaires reçus des usagers. Le Centre verra donc à faire évoluer sur une base continue cette source d'information en conservation préventive, pour le plus grand bénéfice de ses clientèles et pour son rayonnement international.

Le mois de juin 2004 marquera le début d'un projet institutionnel, par la création d'un comité de rédaction chargé de réaliser un guide sur l'entretien préventif des œuvres d'art public. L'édition de cette brochure se fera en collaboration avec le Service de l'intégration des arts à l'architecture qui est responsable, au sein du Ministère, de former et de guider 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. Ce guide qui s'adressera tant aux artistes créateurs qu'aux organismes propriétaires, renfermera les conseils et les consignes propres à assurer la pérennité des œuvres d'art public, lesquelles se retrouvent souvent exposées à l'extérieur, soumises aux intempéries et aux changements brusques de température.

#### 3.6.2 Offre de service en formation

En collaboration avec la Société des musées québécois (SMQ), le Centre entend mieux cerner le besoin des institutions muséales québécoises en matière de formation à la conservation préventive des collections. En partenariat avec l'Institut canadien de conservation (ICC), il verra à augmenter son offre de service en formation auprès des conservateurs, des muséologues et des techniciens qui œuvrent au sein des institutions québécoises. Une session conjointe ICC-CCQ sera présentée sous forme d'atelier à l'automne 2004.







## ANNEXE 1

### INDICATEURS DE PERFORMANCE 2004-2005

1. QUOTAS	2002-2003 (en heures)	2003-2004 (en heures)	2004-2005 (en heures)
Archives nationales du Québec	650	650	650
Centres agréés d'archives privées	450	450	450
Directions du MCC	2 250	2 600	2 200
Musée d'art contemporain de Montréal	1 250	1 250	1 100
Musée de la civilisation	2 200	2 200	2 000
Musée national des beaux-arts du Québec	2 400	2 400	2 200
Musées privés	4 200	4 200	4 200
OBNL	1 400	1 400	1 400
Projets spéciaux (ensemble de la clientèle)	1 200	850	2 000
<b>TOTAL</b>	<b>16 000</b>	<b>16 000</b>	<b>16 200</b>

2. SERVICES FOURNIS À LA CLIENTÈLE	(en heures)	(en heures)	(en heures)
Services financés par le Ministère	16 000	16 000	16 200
Services facturés	9 500	9 500	9 700
<b>TOTAL</b>	<b>25 500</b>	<b>25 500</b>	<b>25 900</b>

3. COÛT DE REVIENT HORAIRE DES SERVICES FOURNIS À LA CLIENTÈLE	(\$/h)	(\$/h)	(\$/h)
Services financés par le Ministère	160,79	165,24	165,65
Services facturés (coût marginal)	63,43	54,74	52,58
<b>Coût de revient global</b>	<b>124,52</b>	<b>124,07</b>	<b>123,31</b>

4. TEMPS COMPTABILISABLE CONSACRÉ À DES TÂCHES TECHNIQUES ET SCIENTIFIQUES			
Responsables d'atelier	70 %	70 %	70 %
Restaurateurs permanents	70 %	75 %	75 %
Restaurateurs occasionnels d'un an et plus	85 %	75 %	75 %
Employés occasionnels de moins d'un an	85 %	85 %	85 %

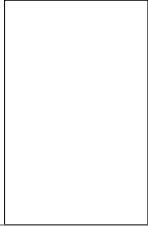


## ANNEXE 2

### 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**  
CCO - RÉPARTITION DES QUOTAS  
2004-2005

	Archéo-ethno		Métaux		Meubles		Oeuvres sur papier		Peintures		Sculptures		Textiles		TOTAL	
	2003-2004	2004-2005	2003-2004	2004-2005	2003-2004	2004-2005	2003-2004	2004-2005	2003-2004	2004-2005	2003-2004	2004-2005	2003-2004	2004-2005	2003-2004	2004-2005
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	1 700	1 500	300	200	100	100	50	50	100	100	300	200	50	50	2 600	2 200
Musée d'art contemporain de Montréal	0	0	100	0	50	0	450	400	500	500	150	200	0	0	1 250	1 100
Musée de la civilisation	400	300	300	300	450	400	250	250	250	250	150	150	400	350	2 200	2 000
Musée national des beaux-arts du Québec	0	0	50	50	50	50	550	500	900	800	650	600	200	200	2 400	2 200
Musées privés	300	350	100	100	1 200	1 100	450	450	550	400	1 000	1 000	600	800	4 200	4 200
OBNL	200	200	200	200	150	150	200	200	250	250	250	250	150	150	1 400	1 400
Projets spéciaux (ensemble de la clientèle)	50	155	50	85	50	125	50	200	100	385	500	900	50	150	850	2 000
<b>Total</b>	<b>2 650</b>	<b>2 505</b>	<b>1 100</b>	<b>935</b>	<b>2 050</b>	<b>1 925</b>	<b>3 100</b>	<b>3 150</b>	<b>2 650</b>	<b>2 685</b>	<b>3 000</b>	<b>3 300</b>	<b>1 450</b>	<b>1 700</b>	<b>16 000</b>	<b>16 200</b>

# ANNEXE 4

## ORGANIGRAMME DU CENTRE DE CONSERVATION DU QUÉBEC

