

Musée
national des beaux-arts
du Québec

708.114471
M986pl
2005-08

// PLAN STRATÉGIQUE 2005-2008

708.114471

M986 pl

2005-08

GRANDIR

L'institution

Première institution muséologique créée par le gouvernement du Québec, le Musée national des beaux-arts du Québec (MNBAQ) ouvre ses portes en 1933, sous le nom de Musée de la province de Québec. Il abrite les Archives de la province au rez-de-chaussée, les collections de sciences naturelles au premier étage et les salles des beaux-arts au deuxième étage. L'institution prend le nom de Musée du Québec en 1961, un an avant le départ des collections de sciences naturelles. En 1979, le déménagement des Archives nationales annonce une nouvelle vocation pour l'établissement des plaines d'Abraham : celle d'un musée d'art à part entière. Cette vocation est confirmée, en 1983, alors que le Musée du Québec devient une société d'État. Agrandi et rénové de 1988 à 1991, le Musée compte depuis lors trois pavillons – dont l'ancienne prison de Québec –, douze salles d'exposition, des réserves spacieuses, différents ateliers, un auditorium, un restaurant et une boutique. Amorcée en 1993, la création du jardin de sculptures Julie et Christian-Lassonde autour du Musée a déjà permis la réunion d'œuvres d'une dizaine d'artistes québécois ou étrangers, dont Charles Daudelin, Étienne-Martin, Jean-Paul Riopelle et Bernar Venet. Pour correspondre davantage à la vocation spécifique du Musée, qui est la seule institution muséologique nationale ayant pour mandat de couvrir toute la production artistique québécoise du XVII^e siècle à nos jours, sa dénomination a été changée le 18 décembre 2002 pour celle de Musée national des beaux-arts du Québec.

535333

« Le Musée national des beaux-arts du Québec a pour fonctions de faire connaître, de promouvoir et de conserver l'art québécois de toutes les périodes, de l'art ancien à l'art actuel, et d'assurer une présence de l'art international par des acquisitions, des expositions et d'autres activités d'animation »

(Loi sur les musées nationaux, LRQ, chapitre M-44)

Un héritage artistique sans égal

Au fil de son évolution, le Musée national des beaux-arts du Québec est devenu la mémoire vivante de l'art et des artistes du Québec. On y trouve aujourd'hui plus de 28 000 œuvres et objets d'art réalisés pour la plupart au Québec, du XVII^e siècle à nos jours. Un tel héritage aurait été impossible sans l'engagement soutenu d'amateurs éclairés, de conservateurs visionnaires et de mécènes généreux. Ce sont largement eux qui ont contribué à réunir des traces de l'activité créatrice de plus de 5 600 artistes et artisans, dont des peintres, des dessinateurs, des aquarellistes, des graveurs, des vidéastes, des sculpteurs, des



054739

décorateurs, des photographes, des verriers, des tapissiers, des orfèvres, des céramistes, des ébénistes, des ornemanistes, des miniaturistes, des émailleurs, des joailliers, des graphistes, des relieurs et des praticiens de techniques mixtes. Au total, une production relevant de plus de 300 matériaux et d'autant de techniques ou de procédés de fabrication. Pour favoriser la mise en valeur de ce patrimoine unique, les spécialistes du Musée et leurs collaborateurs peuvent s'appuyer sur les ressources d'une bibliothèque comptant plus de 30 000 volumes, 15 000 dossiers d'artistes et une centaine de périodiques.

Des expositions de haut niveau

Conformément à sa mission, le Musée national des beaux-arts du Québec s'intéresse au développement et à la diffusion des connaissances relatives à l'ensemble de la production artistique québécoise, une production qu'il cherche constamment à mettre en contexte de manière originale. C'est notamment le cas en ce qui concerne l'art contemporain : sa lecture et son interprétation éclairent le regard que l'on porte sur l'art du passé tout comme l'art du passé permet de mettre l'art actuel en perspective. Dans le même esprit, la présentation périodique d'expositions internationales permet de mettre en lumière les traits d'originalité de la création québécoise, miroir d'une société ouverte sur le monde. D'initiatives en coups d'éclat, le MNBAQ confirme son statut d'acteur économique et touristique essentiel pour la région de Québec. Les expositions d'envergure nationale et internationale que l'institution planifie et orchestre année après année contribuent d'ailleurs à sa réputation d'excellence au Canada et à l'étranger. Cette réputation grandissante repose également sur un bel équilibre entre la mise en valeur des collections du Musée et la programmation d'expositions temporaires consacrées aussi bien aux grandes figures de l'art québécois qu'à des facettes importantes de l'art international. Le MNBAQ s'affirme en outre par une présence soutenue dans le réseau muséal québécois, privilégiant une fructueuse dynamique de partenariat et de réciprocité. Ainsi, au cours des douze dernières années, le Musée aura été présent dans une cinquantaine de lieux répartis sur l'ensemble du territoire québécois.

Un constant souci d'accessibilité

L'accessibilité a été et demeure au cœur des préoccupations du Musée. Inventer, développer et multiplier les corridors d'accès au vaste univers de l'art constitue non seulement une priorité institutionnelle, mais aussi un défi stimulant et sans cesse renouvelé. Voir ses visiteurs augmenter, se diversifier et s'appropriier de plus en plus leur musée d'art : voilà le but des initiatives de l'institution dans ce secteur. Il importe d'ailleurs de se rappeler que l'établissement a autrefois joué un rôle de pionnier en la matière, mettant sur pied différents programmes éducatifs dès les années 1940. Au Musée national des beaux-arts du Québec, le passé est garant de l'avenir.

UN BILAN DES ANNÉES RÉCENTES

Depuis une dizaine d'années, les rapports annuels du Musée témoignent des avancées considérables qu'a connues l'organisation. À l'évidence, le Musée a grandi aussi bien au chapitre des collections qu'à celui des expositions et des initiatives à caractère éducatif. Mieux encore, il est devenu de plus en plus accessible, rejoignant des audiences nouvelles, nombreuses et diverses conformément au leitmotiv de son *Plan stratégique 2002-2005*. Suivant les balises de ce document, nous aurons également revu de fond en comble notre système d'abonnements, rendu gratuit l'accès à nos collections permanentes et fait en sorte que le nom du Musée corresponde enfin à son statut et à sa mission.

Au fil des années et au gré de multiples reconnaissances, le Musée se sera révélé non seulement un outil de développement culturel, mais une destination touristique incontournable, générant des retombées économiques de l'ordre de 120 millions de dollars pendant la dernière décennie. À n'en pas douter, le MNBAQ aura su voir grand et l'ensemble de la collectivité québécoise en aura profité. Dès lors, notre principal défi est aujourd'hui de continuer d'évoluer et de grandir tout en inscrivant nos acquis des dernières années dans la durée. Le présent *Plan stratégique 2005-2008* s'insère donc dans une continuité, notamment en ce qui touche nos préoccupations institutionnelles fondamentales à l'égard du service à la population.

Par contre, il apparaît évident qu'il faudra désormais composer avec un contexte sensiblement différent de celui qui régnait ces dernières années, particulièrement sur le plan du financement. Ainsi notre organisation devra-t-elle prendre en compte les attentes spécifiques dont notre ministère de tutelle, le ministère de la Culture et des Communications, nous a fait part au cours de l'exercice 2004-2005, les quatre grandes orientations ministérielles étant les suivantes :

- soutenir la création, la production, la diffusion, l'accès aux œuvres et aux contenus;
- soutenir la participation active des citoyennes et des citoyens à la vie culturelle;
- contribuer au rayonnement du Québec et à la défense de ses intérêts en matière de culture et de communications;
- adapter le réseau public d'action culturelle et l'industrie des communications.

CONTEXTE ET ENJEUX

Les attentes gouvernementales

Dans le cas spécifique du Musée national des beaux-arts du Québec, les orientations du ministère de la Culture et des Communications devront se traduire en différents objectifs :

*Soutenir la création, la production, la diffusion,
l'accès aux œuvres et aux contenus*

- Dans le contexte de la mise en œuvre du plan d'action gouvernemental sur les conditions socioéconomiques des artistes, s'assurer du versement de cachets adéquats pour les créateurs et les artistes ainsi que du respect des droits d'auteur et de la propriété intellectuelle.
- Développer une programmation d'expositions qui favorise le dialogue avec le public et l'appropriation par la population de ce patrimoine particulier que constituent les collections muséales.
- Poursuivre la collaboration aux chantiers de la numérisation et du cadre de gestion et de diffusion des inventaires en patrimoine.

*Soutenir la participation active des citoyennes
et des citoyens à la vie culturelle*

- Poursuivre les efforts pour développer de nouveaux publics, notamment par le déploiement d'une diversité d'activités éducatives et culturelles.
- Chercher à accroître l'impact positif des visites scolaires par un complément d'activités destinées à la famille.
- Favoriser le rapprochement entre les artistes des arts visuels et la population par des activités éducatives appropriées.

*Contribuer au rayonnement du Québec
et à la défense de ses intérêts en matière
de culture et de communications*

- Disposer d'une stratégie de diffusion internationale (missions exploratoires, coproductions, accueil d'expositions, tournées d'expositions) afin de bien cibler les actions de rayonnement institutionnel et leurs retombées, tout en ne négligeant pas l'importance à accorder à la diffusion régionale.
- Contribuer à l'élaboration du plan d'action de l'entente franco-québécoise relative à la coopération dans les domaines du patrimoine, des archives et des musées.

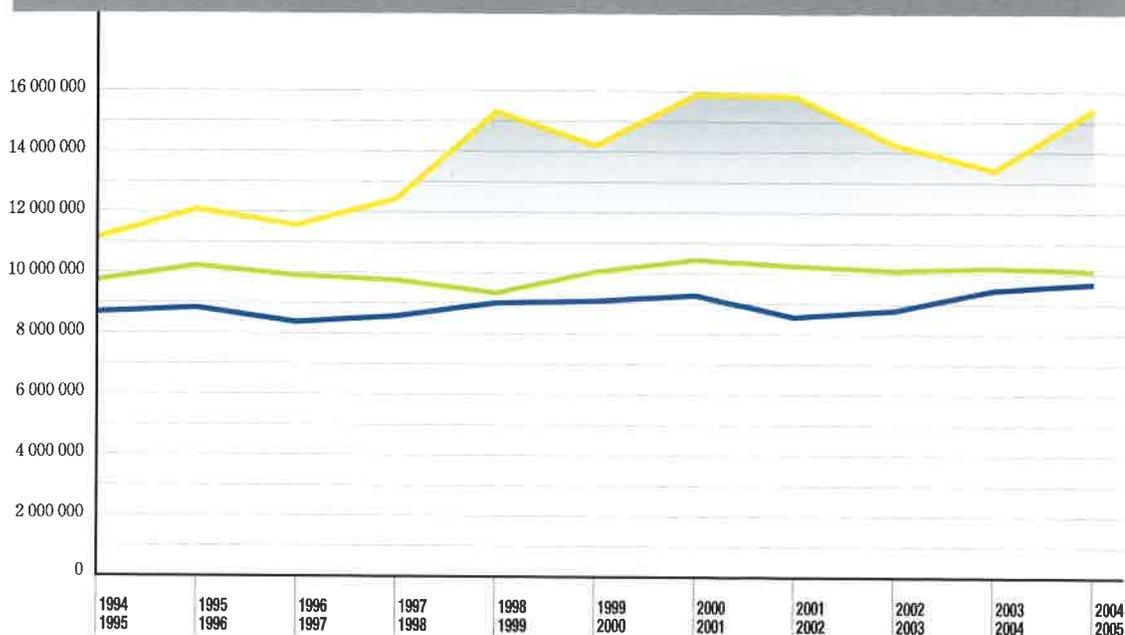
*Adapter le réseau public d'action culturelle
et l'industrie des communications*

- Collaborer à la mise en œuvre des choix gouvernementaux et ministériels dans le cadre de la modernisation de l'État. À cet égard, contribuer notamment à la création du Bureau national des musées ainsi qu'à d'autres travaux en lien avec la reconfiguration du réseau muséal visant, entre autres, à :
 - intensifier le partenariat régional, en particulier par la coproduction, l'accueil et la présentation en tournée d'expositions;
 - élaborer une offre de service diversifiée à l'intention des institutions muséales privées;
 - développer les collections de chaque musée d'État en complémentarité avec les autres grands musées du Québec dans le but de favoriser le développement de la collection nationale;
 - échanger de l'information, mettre au point des stratégies communes et regrouper certaines fonctions là où une économie d'échelle pourrait être dégagée.

- Travailler en concertation avec le ministère, les autres partenaires des différents paliers gouvernementaux ainsi qu'avec le milieu pour une meilleure cohérence des actions en matière de culture et de communications. Cette concertation prendra notamment la forme d'une participation active aux travaux de la Table réseau et des différentes tables sectorielles qui seront créées.
- Chercher à accroître les revenus autonomes de façon à augmenter le financement global.
- S'inscrire dans un processus de gestion axé sur les résultats en amorçant, dans le cadre de l'élaboration de notre plan triennal d'activités, une démarche qui mènera à la définition d'objectifs de résultats et à l'établissement d'indicateurs de performance.
- Réaliser le mandat en respectant l'enveloppe budgétaire allouée ainsi que la réglementation gouvernementale.
- Comme il est souhaité dans la vision et les priorités d'action du gouvernement, favoriser l'égalité entre les hommes et les femmes dans toutes les sphères de nos implications.

Considérant par ailleurs que le soutien financier à la culture n'est pas que l'affaire de l'État, la ministre aura donc insisté pour que nous cherchions « à accroître les revenus autonomes du Musée de façon à augmenter son financement global », étant entendu que nous devons « respecter l'enveloppe budgétaire allouée et la réglementation gouvernementale ». Le défi est cependant de taille pour notre organisation puisqu'au cours des dernières années, le MNBAQ se sera révélé extrêmement performant au chapitre des revenus autonomes, les revenus de sa billetterie, par exemple, étant passés de 366 429 \$ en 2000-2001 à pas moins de 783 411 \$ en 2004-2005. Or, depuis une dizaine d'années, notre subvention de base se sera maintenue sensiblement au même niveau, sans connaître d'indexation, pendant que nos frais fixes atteignaient presque la hauteur de ladite subvention. Ce qui aura fait la différence, en fin de compte, ce sont nos revenus autonomes, des revenus en croissance qui, dans les faits, auront pratiquement permis, à eux seuls, l'accomplissement de notre mission en matière d'acquisitions, d'expositions et d'éducation.

Évolution des revenus autonomes en relation avec la subvention provinciale de base et les frais fixes



■ Grand total frais fixes
■ Subvention provinciale de base
■ Total des revenus

La portion en gris pâle correspond à l'évolution des revenus autonomes de 1994 à 2005

Il y a bien sûr lieu de se réjouir de la performance de notre institution, mais on conviendra qu'elle repose sur un niveau de risque beaucoup trop élevé pour être perpétuée plus longtemps, d'autant que le Musée a pour ainsi dire atteint le maximum de son potentiel de revenus autonomes, eu égard aux limites et contraintes, humaines et matérielles, qui sont les siennes. Notre institution se retrouve donc à la croisée des chemins : elle est invitée à composer avec le contexte de décroissance ambiant, mais tout en constatant qu'il lui est impératif de continuer de grandir pour survivre.

Dès lors, notre organisation a le devoir de se montrer plus inventive que jamais en concevant des solutions originales qui permettent d'assurer la pérennité de l'institution et de maintenir le haut niveau d'excellence qui a caractérisé ses réalisations des dernières années. Il serait irresponsable d'agir autrement, compte tenu de nos obligations aussi bien envers l'État qu'envers la population. Aussi entendons-nous proposer dans le présent document un virage fondamental dont la portée sera déterminante pour l'avenir à long terme de l'institution, ce virage n'excluant pas un certain nombre d'initiatives plus modestes ayant des effets à court terme.

CHOISIR POUR GRANDIR

Dans le contexte actuel, le Musée poursuivra ses efforts des dernières années pour atteindre le plus haut niveau d'efficience possible. Pour l'ensemble de ses activités, il prendra en compte le rapport investissement/rendement, s'assurant que toute dépense ait un impact optimal non seulement sur le plan financier, mais à l'égard des différents volets de sa mission. Cette préoccupation trouvera un écho dans les objectifs avancés par chacune des trois directions du Musée, objectifs qui apparaissent en annexe au présent document. Pour faire image, donnons dès à présent quelques exemples :

- réévaluer la banque d'œuvres d'art susceptibles d'être louées, revoir les tarifs et élargir notre clientèle au secteur privé;
- dans nos initiatives en matière d'abonnements, diversifier nos publics cibles et développer le secteur des entreprises;
- en ce qui concerne les expositions, rentabiliser l'actif que constitue la collection en lui consentant une place accrue et encourager plus que jamais le partenariat et l'échange avec d'autres institutions;
- en matière d'action culturelle, évaluer la pertinence du maintien d'activités devenues trop onéreuses de manière à planifier des initiatives nouvelles rejoignant un plus large public.

Nécessité de mesures plus fondamentales pour assurer l'avenir de l'institution

Cela dit, autant il importe de privilégier certaines actions ciblées, autant il apparaît évident que la croissance constitue un passage obligé dans le devenir de notre organisation, aussi bien sur le fond qu'en matière de fonds. De fait, si l'on veut accroître le concours du secteur privé, il importe que l'organisation puisse répondre à ses attentes et objectifs légitimes aussi bien au chapitre des équipements que sur le plan financier ou structurel. On ne peut pas multiplier les acquisitions majeures (par dons, achats, legs, etc.) si l'on n'a pas d'espaces adéquats pour mettre en valeur ces nouveaux actifs. On ne

peut pas solliciter des contributions financières substantielles et récurrentes si l'assise budgétaire du Musée demeure à risque. On ne peut pas chercher à obtenir un appui du secteur privé si notre institution reste soumise à certaines rigidités de l'administration gouvernementale qui s'avèrent contraires à ses initiatives. De cela découlent les trois grands objectifs du Plan stratégique 2005-2008 que nous explicitons ci-après et qui, tous, visent à favoriser et à permettre un engagement accru de partenaires privés, à savoir :

AGRANDIR le Musée national des beaux-arts du Québec,

SÉCURISER son assise financière,

ADAPTER sa structure.

AGRANDIR LE MUSÉE

Le projet d'un agrandissement du Musée national des beaux-arts du Québec était déjà présent dans notre *Plan stratégique 2002-2005*. Depuis lors, nous avons élaboré pas moins de trois projets d'agrandissement sur trois sites différents. Alors même que nos collections ne cessent de croître, nous mesurons de plus en plus l'effet pervers du cadre muséal qui est le nôtre. Il y a quelques années, à défaut d'espaces suffisants, nous avons dû donner davantage de place à une collection permanente identitaire toujours plus riche. Mais ce faisant, et tout en ne pouvant montrer que 2 % de nos collections, nous nous sommes privés d'espaces qui, autrement, auraient été requis pour des expositions temporaires au fort pouvoir d'attraction ou pour des manifestations d'art contemporain et actuel capables de répondre aux besoins et attentes légitimes de créateurs québécois aussi performants qu'exigeants. Ajoutons que le projet d'un agrandissement du Musée a reçu l'appui formel du milieu des affaires lors du forum économique que tenait la Chambre de commerce de Québec en avril 2005.

Le projet d'agrandir le Musée constitue en outre l'une des grandes motivations du conseil d'administration du Musée, lequel a été largement renouvelé récemment pour donner une place accrue à des gens du milieu des affaires. Ces administrateurs sont d'ailleurs convaincus que la perspective des Fêtes du 400^e anniversaire de Québec et du 75^e anniversaire du Musée en 2008 représente une occasion idéale

pour enclencher sans délai un projet structurant et identitaire dont l'ensemble de la population de la capitale et du Québec sera fière et pourra profiter. Dans leur esprit, il est évident que la collection du MNBAQ constitue son principal actif et qu'il est déraisonnable de n'en exposer que 2 % alors que la norme en cette matière se situe entre 15 et 20 %. Ils considèrent au contraire que cette collection doit continuer de croître en bénéficiant de salles appropriées pour sa mise en valeur.

Rappelons notamment que notre Musée est responsable d'une très riche collection d'art religieux du XVII^e au XX^e siècle. Or, plusieurs chefs-d'œuvre de nos peintres, sculpteurs, ornemanistes et orfèvres autrefois actifs dans toutes les régions du Québec – y compris à Montréal – doivent présentement demeurer entreposés, faute d'espaces de présentation adéquats. Pour mémoire, la collection d'art religieux du Musée compte aujourd'hui pas moins de 1 878 pièces, dont plusieurs remarquables tableaux, sculptures et pièces de mobilier liturgique de grande dimension. Depuis sa création en 1933, le Musée n'a jamais cessé d'investir une part significative de ses ressources dans l'acquisition, la conservation, le sauvetage, la restauration et la diffusion de notre patrimoine religieux. Au seul chapitre des expositions, chaque décennie a vu l'organisation de manifestations importantes. Aujourd'hui, le dossier de l'avenir de notre patrimoine religieux est plus que jamais d'actualité et nous avons la responsabilité de prévoir des espaces complémentaires pour assurer la sauvegarde et la mise en valeur de cette richesse collective.

Au cours des dernières années, le Musée a su par ailleurs se développer une identité particulière en rassemblant d'imposants ensembles d'œuvres de Jean-Paul Riopelle et de Jean Paul Lemieux, sans compter l'admirable collection d'art inuit Brousseau qui vient d'être acquise. Or, la place dont nous disposons n'est pas même suffisante pour tirer pleinement parti de ces trois ensembles. Ajoutons à cela que les surfaces limitées du Musée nous obligent à restreindre l'ampleur de l'accueil que nous souhaiterions offrir aux jeunes clientèles attirées par nos programmes éducatifs. De même avons-nous atteint nos limites en ce qui concerne le potentiel locatif de nos espaces publics actuels.

SÉCURISER L'ASSISE FINANCIÈRE DU MUSÉE

Comme nous l'avons expliqué plus haut, le Musée national des beaux-arts du Québec est depuis quelques années systématiquement obligé de jouer son va-tout année après année et de s'engager longtemps à l'avance sur différents projets, alors même qu'il ignore totalement quelle sera sa situation budgétaire trois ou quatre ans plus tard et quels seront les moyens dont il disposera alors pour respecter ses engagements. Par ailleurs, tout indique que la part de l'État dans le financement du Musée ne devrait pas augmenter dans les années qui viennent, eu égard à la situation du gouvernement dans son ensemble. D'où l'invitation du ministère de la Culture et des Communications à augmenter notre part de revenus autonomes en mettant en œuvre de nouveaux modèles de partenariats avec le secteur privé.

Par ailleurs, pour mener à bien ses nouveaux projets de développement, le Musée devra miser sur des contributions grandissantes de partenaires externes, contributions qui devront être stimulées et canalisées pour une bonne part par sa Fondation. Comme c'est le cas dans d'autres institutions, il importe en effet que les sommes provenant du privé ne soient pas amalgamées ou fondues dans les opérations courantes de l'institution. Le donateur ou le mécène tient en effet à ce que son apport soit clairement dissocié de la contribution gouvernementale annuelle. C'est une question de reconnaissance et de visibilité. Du même souffle, nos partenaires du privé auront des exigences particulières avant de s'engager de façon importante dans des dons et des investissements. Tout indique qu'ils attendront du ministère de la Culture et des Communications qu'il consente, comme il le fait aujourd'hui, à couvrir les dépenses associées aux bâtiments et aux salaires, et à indexer sa subvention.

Sur cette base, nous entendons inviter nos partenaires du secteur privé à contribuer à la création d'un fonds spécial qui permette au Musée de planifier de grands projets et de ne pas laisser passer de belles occasions, que ce soit en matière d'acquisitions, d'expositions ou de programmes éducatifs. Ce fonds de roulement, dont les

modalités de constitution et d'usage restent à déterminer, pourra dans les faits correspondre à différents fonds spécifiques susceptibles de répondre aux intentions et aux vœux particuliers de nos partenaires du privé. Ainsi envisageons-nous la création d'un fonds d'acquisitions, d'un fonds d'expositions et d'un fonds dédié aux activités éducatives, lesquels seraient développés et gérés en dehors du périmètre comptable du Musée lui-même, à savoir au sein de la Fondation du Musée. Ce type d'initiative permettrait non seulement de soutenir le Musée, mais de le stabiliser et de le sécuriser à long terme tout en offrant à nos partenaires du secteur privé la possibilité de jouer un rôle déterminant dans le devenir de notre organisation.

ADAPTER LA STRUCTURE DU MUSÉE

Se pose dès lors la question de la structure du Musée national des beaux-arts du Québec, lequel constitue officiellement une société d'État. Nous disons « officiellement » parce que, dans les faits, nous n'avons guère de marge de manœuvre puisque nous devons gérer en fonction de multiples clauses de parité et sommes soumis à des réglementations contraignantes. La plupart du temps, nous nous retrouvons dans la situation d'un service de ministère auquel un budget spécifique est consenti et qui doit se débrouiller avec celui-ci sans faire de déficit. À l'heure actuelle, il existe au gouvernement du Québec deux sortes de sociétés d'État : celles à vocation commerciale et qui s'autofinancent dans une large mesure, et celles dont le financement provient essentiellement du gouvernement. Or, la situation du MNBAQ se situe entre ces deux modèles. Au cours de l'exercice 2003-2004, la contribution gouvernementale correspondait à 68 % de notre budget alors que 32 % de celui-ci provenait de nos revenus autonomes. La réalité de notre institution n'a donc plus rien à voir avec la situation qui existait il y a dix ans alors que le Musée générait des revenus autonomes ne correspondant qu'à 9 % de son budget annuel.

La structure dans laquelle nous avons aujourd'hui à évoluer a donc tout pour freiner nos initiatives, et ce, en raison des normes contraignantes que l'on applique ailleurs à des sociétés d'État beaucoup moins performantes que la nôtre en matière de revenus autonomes. D'où la nécessité de créer un nouveau modèle qui corresponde à notre réalité, un modèle qui nous permette aussi de gommer une perception très répandue suivant laquelle le MNBAQ est entièrement subventionné par le gouvernement du Québec. Inutile de dire que cette perception contrecarre souvent nos démarches auprès du secteur privé dans le but de dégager des revenus complémentaires.

Il y a aussi derrière tout cela une question d'équité ou d'égalité des chances entre notre institution « publique », sise dans la capitale, et un musée « privé » comme le Musée des beaux-arts de Montréal, enraciné dans la métropole. Pour mémoire, en 2004-2005, le ministère de la Culture et des Communications versait au Musée des beaux-arts de Montréal une subvention de fonctionnement s'élevant à 12 981 275 \$, cette contribution correspondant à 57 % de son budget. Or, le Musée des beaux-arts de Montréal est réputé être une institution privée, alors qu'il reçoit davantage qu'une institution publique comme la nôtre. Par contre, et bien qu'elle soit largement subventionnée, cette institution est vraiment privée dans ses pratiques puisqu'elle n'a à peu près aucun compte à rendre au gouvernement du Québec; et elle n'a pas davantage à respecter les règles et contraintes du Conseil du trésor, y compris, bien sûr, les clauses de parité que nous évoquions plus haut en matière de salaires, d'horaires et de conditions de travail. Sans compter qu'elle dispose d'une marge de manœuvre sans égale en ce qui regarde le recours aux divers programmes de subventions fédérales.

Mais soyons clairs : notre musée d'État ne souhaite pas ressembler en tous points au Musée des beaux-arts de Montréal, ce qui serait contraire à son histoire et à son mandat. Il souhaite tout simplement qu'un nouveau statut lui assure une souplesse additionnelle lui permettant d'atteindre les objectifs que lui a donnés le ministère de la Culture et des Communications. Comme nos subventions gouvernementales ne sont pas destinées à augmenter de façon significative,

nous devons pouvoir miser sur une structure qui reflète cette réalité nouvelle, une structure qui soit favorable à un accroissement de l'engagement du secteur privé dans notre financement. Pour faire face aux défis de l'avenir, nous tablons donc sur un cadre législatif qui soit adapté à l'évolution d'une société d'État comme la nôtre, un cadre législatif qui tienne compte des pratiques du secteur privé, des revenus autonomes qui doivent en émaner et dont dépendra l'accomplissement de notre mission. Dans ce contexte, nous entendons travailler étroitement avec le Groupe de travail sur l'examen des organismes gouvernementaux récemment mis sur pied par la présidente du Conseil du trésor, comité présidé par François Geoffrion et Lise Lachapelle.

GRANDIR

Le mot GRANDIR est donc au cœur de notre vision du Musée national des beaux-arts du Québec. C'est le mot clé qui sous-tend toutes les actions mises en avant dans le présent *Plan stratégique 2005-2008*. Plus que jamais, nous voulons voir grandir les clientèles du Musée, nos services à la population, les appuis du milieu, nos revenus autonomes, nos collections, notre réseau d'expositions (internationales, nationales et régionales), notre offre en éducation et, bien sûr, nos espaces physiques. Le terme GRANDIR est un terme qui rassemble, qui inspire et qui mobilise. Le MNBAQ est une institution qui souhaite continuer de grandir dans une perspective de partage, de manière à toujours mieux servir la mémoire et l'actualité des grands artistes d'ici et d'ailleurs. À lui seul, notre projet d'agrandissement présente un fort caractère identitaire et structurant, d'autant qu'il sollicitera le concours et l'appui de toutes les directions du Musée, de son conseil d'administration, de sa Fondation et de l'ensemble du milieu dans lequel nous évoluons.

Dans ce contexte d'affirmation se posera avec une acuité particulière le défi des ressources humaines. Une institution muséale comme la nôtre est un lieu de transmission et de continuité qui, au-delà des contingences du présent, a la responsabilité de préparer l'avenir. Dès lors, il faudra qu'au cours des prochaines années, notre organisation soit particulièrement vigilante et sensible au défi que représentera le prévisible départ à la retraite d'environ 25 % de son personnel (cadres, professionnels, employés de bureau et de soutien). Être conscient d'un problème, c'est être déjà en voie de le régler. À cet égard, la question des ressources humaines rejoint la problématique générale du présent document en ce qu'elle nous invite à voir loin pour mieux faire face aux enjeux de demain.

Une vision : **GRANDIR.**

Un projet : **AGRANDIR.**

Une mission : **FAIRE GRANDIR.**

JOHN R. PORTER, CQ, MSRC
Directeur général

COLLECTIONS ET RECHERCHE

S'assurer que les collections dont le MNBAQ est dépositaire soient accessibles au plus grand nombre possible de citoyens québécois.

- Faire en sorte que l'ensemble des salles permanentes du Musée assurent leur rôle sans équivalent de vitrine de l'art du Québec des origines à nos jours en présentant des corpus d'œuvres représentatifs des riches collections de l'institution.
- Assurer une présence forte des collections du Musée en dehors des murs de l'institution en multipliant les partenariats de toutes sortes.
- Constituer une banque d'œuvres d'art destinées au prêt, cette banque réunissant aussi bien des œuvres tirées de la collection Prêt d'œuvres d'art (CPOA) existante et des nouvelles œuvres acquises annuellement pour assurer le renouvellement de la CPOA que d'œuvres de la collection permanente non exposées présentement.
- Mettre à contribution les collections nationales au moyen d'expositions thématiques temporaires et au gré de programmes éducatifs rejoignant des publics élargis.

Veiller à l'enrichissement continu des collections du MNBAQ en corollaire avec la mission de cette institution, la seule dont le mandat premier est consacré à l'art québécois, des origines à nos jours.

- Faire en sorte que le Musée assume sa légitime ambition d'être reconnu comme le musée de référence en ce qui concerne la production du plus grand nombre possible de figures majeures de la scène québécoise des arts visuels.
- Inscire l'art actuel comme axe prioritaire de développement pour les collections du Musée en étant bien conscient que les gestes accomplis aujourd'hui en ce sens contribueront demain à la crédibilité même de cette institution en témoignant de la pertinence de sa vision.
- S'assurer de la poursuite de l'action exemplaire du Musée au regard de la sauvegarde du patrimoine québécois.
- Chiffrer et tenir à jour la valeur globale des collections du Musée, son principal actif.

// ANNEXE

Inscrire le MNBAQ comme un lieu de recherche de pointe en art québécois.

- Assurer, à l'intérieur même des murs du Musée, une présence forte de sa mission « recherche ».
- Multiplier les partenariats visant à encourager l'étude des collections du Musée et leur mise en contexte.
- Diffuser le plus largement possible la recherche qui se fait au Musée ou en collaboration avec celui-ci.

EXPOSITIONS ET ÉDUCATION

Tout en misant sur l'excellence et sur des prestations exemplaires qui tiennent compte des moyens réels dont le MNBAQ dispose, veiller à maintenir une planification triennale des expositions en ramenant la programmation à un nombre plus limité d'interventions, qu'il s'agisse d'expositions internationales, d'événements en art contemporain, voire d'expositions générées par le Musée lui-même.

- Maximiser davantage l'exploitation des immenses ressources de nos collections, dans une perspective de mise en valeur de celles-ci et d'économie.
- Être plus ouvert à l'offre d'expositions itinérantes de grande qualité réalisées par d'autres institutions.
- Dans le secteur de l'art contemporain, favoriser une dynamique de réciprocité avec le Musée d'art contemporain de Montréal.
- Poursuivre la production d'expositions itinérantes de qualité, accessibles au réseau muséal québécois, tout en multipliant les partenariats avec le milieu artistique de la capitale.

Revoir nos pratiques en matière d'édition scientifique dans une perspective d'efficacité accrue, qu'il s'agisse du coût réel de nos publications ou des marchés que nous rejoignons.

- Ramener à une proportion plus modeste les dépenses dévolues aux publications dans le cadre global du budget des expositions.
- Innover dans la création de nouveaux supports pour la production d'ouvrages ou de catalogues, nous permettant de réaliser des publications grand public abondamment illustrées, moins lourdes et moins coûteuses, tout en maintenant notre engagement scientifique, notamment au moyen d'outils informatiques (ex. : CD-ROM et site Internet du Musée).
- Poursuivre la recherche de partenariats en coédition afin de réduire les coûts et d'augmenter la diffusion des publications du Musée.

// ANNEXE

Revoir l'ensemble des programmes des services éducatifs sous l'angle de partenariats nouveaux permettant d'élargir notre ancrage dans différents milieux de la capitale et des environs.

- Tirer un parti accru des collections du Musée lors des événements thématiques qu'il organise, notamment à l'occasion de la semaine de relâche.
- Tout en misant sur l'innovation et l'accessibilité, poursuivre la production d'outils didactiques de haute qualité, qu'il s'agisse d'expositions, de programmes scolaires ou d'activités grand public.
- Revoir la pertinence d'activités présentées depuis plusieurs années dans notre programmation en visant un meilleur rendement de nos investissements, notamment en matière de fréquentation.
- Intégrer des ressources bénévoles dans la planification et la mise en œuvre d'activités.
- En collaboration étroite avec l'équipe des Communications, poursuivre l'engagement envers la communauté en accueillant des événements organisés à la faveur de partenariats avec le milieu.

ADMINISTRATION ET COMMUNICATIONS

- Effectuer une analyse des risques et des contrôles dans l'organisation en matière de fiabilité de l'information financière. Cette analyse pourra notamment couvrir les risques et les contrôles associés à la réalisation du mandat du Musée dans le respect de l'enveloppe budgétaire et de la réglementation gouvernementale.
- Mettre en application le programme d'efficacité énergétique et réaliser les mesures prévues au plan directeur d'investissement.
- Assurer l'application du programme d'accès à l'égalité en emploi adopté par le Musée et les syndicats en conformité avec la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics.
- Accroître le nombre de visiteurs individuels (touristes), de groupes en provenance d'agences et d'associations, et de clients d'affaires de Québec.
- Augmenter le nombre de bénévoles et poursuivre les efforts d'implantation d'équipes de bénévoles dans les différents secteurs du musée.
- Contribuer aux revenus autonomes du Musée en stimulant les ventes de billets et d'abonnements par la diffusion de publicité dans les médias pour les produits d'appel.



- Évaluer l'impact des campagnes publicitaires, déterminer les retombées économiques de nos expositions et tracer le profil de la clientèle grâce à des études effectuées auprès de nos visiteurs au moins une fois par année.
- Mettre sur pied des projets événementiels conformes aux attentes du public en étant attentif aux nouvelles tendances et en réalisant des croisements adéquats (cinéma, littérature, sports, musique, etc.).
- Accroître les revenus autonomes – en particulier ceux de la commandite et des dons – provenant d'entreprises partenaires du Musée.
- Favoriser les partenariats avec le secteur privé de façon à réduire les coûts de production de nos publications tout en améliorant leur diffusion.
- Manifester une présence forte du Musée lors d'événements à caractère touristique et identitaire pour la capitale (Fêtes du 400^e de Québec, Festival d'été, Carnaval de Québec, célébrations internationales se déroulant à Québec, etc.) par des activités qui favorisent la venue au Musée de nouvelles clientèles.