



**Société du Musée canadien
des civilisations**
Rapport d'examen spécial — 2013



Bureau du vérificateur général du Canada
Office of the Auditor General of Canada

BVG-OAG

Avis au lecteur : Le Bureau du vérificateur général du Canada a décidé de modifier sa terminologie à la suite de l'adoption des nouvelles normes d'audit. À titre d'exemple, le lecteur remarquera que le terme « vérification » a été remplacé par « audit » dans le présent rapport.

This document is also available in English.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2013.





Au Conseil d'administration de la Société du Musée canadien des civilisations,

Nous avons réalisé l'examen spécial de la Société du Musée canadien des civilisations conformément au plan présenté au Comité de vérification du Conseil d'administration le 28 novembre 2012. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci-joint.

Nous répondrons volontiers à toute question ou à tout commentaire que vous pourriez avoir concernant notre rapport lors de votre réunion du 22 octobre 2013.

J'en profite pour remercier les membres du Conseil d'administration et de la direction ainsi que le personnel de la Société pour la coopération et l'aide précieuse qu'ils nous ont fournies au cours de l'examen.

Veuillez agréer l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Maurice Laplante, CPA, CA
Vérificateur général adjoint

Ottawa, le 4 octobre 2013

Table des matières

Points saillants	1
Opinion découlant de l'examen spécial	5
Aperçu de la Société du Musée canadien des civilisations	7
Faits nouveaux ayant une incidence sur la Société	9
Objet de l'examen spécial	10
Observations et recommandations	11
Gouvernance de la Société	11
La plupart des rôles et responsabilités du Conseil d'administration et de ses comités sont définis	11
Certains rôles et responsabilités ne sont pas exercés	12
Des lacunes dans le fonctionnement du Conseil d'administration nuisent à son rôle de surveillance	14
Planification stratégique et gestion des risques	17
La Société a mis en œuvre des initiatives de planification, mais il lui manque un plan d'ensemble pour gérer les changements majeurs auxquels elle fait face	18
L'harmonisation entre les plans de travail des directions et le plan d'entreprise n'est pas exigée	19
Les documents officiels de la Société fournissent des informations limitées sur les mesures d'atténuation des risques	19
La mesure du rendement et la communication d'informations à cet égard se sont améliorées	20
Gestion des ressources humaines	22
La Société a effectué peu d'activités de planification stratégique en matière de ressources humaines	22
Certaines décisions de dotation sont mal étayées	24
Un certain nombre d'évaluations de rendement accusent du retard	25
Gestion de la collection et de la recherche	25
Les plans de développement de la collection sont désuets	26
La Société a mis en place des processus d'acquisition et de dessaisissement	27
La Société dispose de méthodes pour gérer l'entreposage et la sécurité de la collection	27
La gestion et l'utilisation du système d'information sur la collection présentent des faiblesses	28
La Société élabore une stratégie de recherche à l'échelle de l'organisation	29
Gestion de la programmation	30
Les directives en matière d'activités de programmation ont besoin d'une mise à jour	30
Le contenu, le calendrier et le type des évaluations varient selon le programme	31
La Société a défini une stratégie de rayonnement	31

Gestion des installations	32
Les plans d'immobilisations et d'entretien sont axés sur les risques et fondés sur les priorités	33
La Société communique au Conseil des informations fragmentaires sur l'état de ses édifices	33
Gestion de l'environnement	34
Il n'y a toujours pas de cadre de gestion de l'environnement	34
Le suivi des risques environnementaux est inadéquat	36
Conclusion	37
À propos de l'examen spécial	38
Annexe	
Tableau des recommandations	41

Société du Musée canadien des civilisations

Rapport d'examen spécial — 2013

Points saillants

Qu'avons-nous examiné?

Le Musée canadien des civilisations, exploité sous le nom de Société du Musée canadien des civilisations, a été constitué en tant que société d'État en 1990 aux termes de la *Loi sur les musées*. Selon la *Loi*, il a pour mission :

« [...] d'accroître, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, l'intérêt, le respect et la compréhension critique de même que la connaissance et le degré d'appréciation par tous à l'égard des réalisations culturelles et des comportements de l'humanité, par la constitution, l'entretien et le développement, aux fins de la recherche et pour la postérité, d'une collection d'objets à valeur historique ou culturelle principalement axée sur le Canada ainsi que par la présentation de ces réalisations et comportements, et des enseignements et de la compréhension qu'ils génèrent. »

La Société se compose du Musée canadien des civilisations, situé à Gatineau, du Musée canadien de la guerre, situé à Ottawa, et du Musée virtuel de la Nouvelle-France. Elle assure la gestion d'une importante collection et présente chaque année des expositions diverses. Les musées de la Société accueillent plus d'un million de visiteurs par an. Au moment de l'examen spécial, la Société employait l'équivalent de 442 personnes, dont 97 employés à temps partiel.

Régie par un conseil d'administration, la Société fait rapport au Parlement par l'entremise de la ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles. La Société est financée à plus de 80 % par un crédit parlementaire annuel fédéral. Le reste de son financement provient des droits d'entrée, de locations, des services de restauration, des ventes dans les boutiques, du stationnement, de la salle de cinéma IMAX et d'autres produits.

Nous avons examiné les moyens et les méthodes de la Société afin de déterminer s'ils lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Nous avons ciblé les secteurs suivants : la gouvernance de la Société, la planification stratégique et la gestion des risques, la gestion des

ressources humaines, la gestion de la programmation, la gestion de la collection et de la recherche, la gestion des installations et la gestion de l'environnement. Nos travaux d'examen ont porté sur les moyens et méthodes qui étaient en place entre septembre 2012 et avril 2013. Pour plus de détails sur la tenue de l'examen, veuillez vous référer à la section **À propos de l'examen spécial** à la fin de ce rapport.

Pourquoi est-ce important?

Les musées nationaux, comme le Musée canadien des civilisations et le Musée canadien de la guerre, donnent vie au patrimoine et à l'histoire du Canada et offrent au public un sentiment profond d'identité canadienne.

La Société fait face à des changements importants. Elle planifie une nouvelle exposition permanente sur l'histoire du Canada, de même qu'une campagne de collecte de fonds pour compléter le budget de 25 millions de dollars annoncé par le gouvernement fédéral. La Société pourrait aussi voir son nom et son mandat changer, advenant la réintroduction par le gouvernement fédéral d'un projet de loi visant à constituer le Musée canadien de l'histoire, ce qui fournirait à la Société l'occasion de revoir le contenu de sa collection et de sa programmation.

Qu'avons-nous constaté?

Nous n'avons trouvé aucun défaut grave dans les moyens et méthodes de la Société du Musée canadien des civilisations. Un défaut grave est signalé lorsqu'il existe une faiblesse majeure dans les moyens et méthodes de la Société qui pourrait l'empêcher d'obtenir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses activités sont menées de manière efficace.

Nous avons relevé des méthodes efficaces dans plusieurs secteurs. Toutefois, nous avons remarqué certains secteurs à l'égard desquels la Société aurait intérêt à améliorer ses méthodes.

- La Société dispose d'un cadre de gouvernance qui satisfait aux attentes en matière de pratiques exemplaires. L'efficacité de ce cadre est toutefois limitée parce que le Conseil d'administration n'exerce pas tous ses rôles et responsabilités. D'autres faiblesses, qui touchent notamment la continuité au sein du Conseil d'administration, l'orientation et la formation des administrateurs, les pratiques en matière de valeurs, d'éthique et de conflits d'intérêts visant les membres du Conseil d'administration, et l'information que ces membres reçoivent, minent aussi l'efficacité du cadre de gouvernance. Ces faiblesses diminuent la capacité du Conseil d'administration d'exercer pleinement ses rôles et ses

responsabilités de surveillance et de fournir des orientations stratégiques à la Société.

- La Société a clairement défini des orientations stratégiques, des buts et des objectifs. Elle a tenu compte des priorités du gouvernement et de la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et de gérer ses ressources avec économie et efficacité. Compte tenu des changements importants auxquels elle fait face, la Société aurait cependant avantage à renforcer certains éléments de sa planification stratégique. Elle devrait notamment établir un plan d'ensemble qui détaillerait tous les changements et leur incidence; utiliser les résultats des évaluations des risques pour définir les priorités et allouer les ressources; et intégrer la planification des ressources humaines à la planification stratégique générale pour s'assurer que la Société continue de disposer des employés dont elle a besoin pour atteindre ses buts et ses objectifs.
- La Société a en place les moyens et méthodes qu'il lui faut pour efficacement établir, développer, préserver et protéger sa collection. Les musées de la Société appliquent généralement les processus en place pour acquérir et se départir des objets qui composent la collection. Des évaluations des menaces et des risques sont intégrées aux méthodes de gestion de l'entreposage et de la sécurité de la collection pour les artefacts exposés ou prêtés à d'autres institutions. La Société doit cependant mettre à jour ses plans de développement de la collection et améliorer la gestion et l'utilisation du système d'information de sa collection.
- La Société a en place les moyens et méthodes nécessaires pour assurer une gestion efficace de sa programmation, mais elle n'a pas de politique globale pour régir les activités découlant de ses activités de programmation. De fait, chaque musée suit ses propres directives pour planifier, élaborer, gérer et évaluer ses expositions, ses programmes éducatifs et ses programmes publics. De même, la Société a défini une stratégie de rayonnement, mais n'a pas encore établi de politique globale à cet égard. Une telle politique faciliterait la conception et la gestion des activités de rayonnement de la Société, ainsi que la définition des rôles et responsabilités connexes.
- La Société a en place les moyens et méthodes qu'il faut pour gérer ses installations. Elle a établi des plans d'immobilisations et d'entretien fondés sur les risques cernés et les priorités établies. La Société mesure le nombre de projets d'immobilisations qui progressent comme prévu et en fait rapport au Conseil d'administration. Par contre, cette mesure ne communique au

Conseil aucune information sur l'état des édifices. Étant donné que le plus important des risques recensés par la Société se rapporte aux immobilisations, nous l'encourageons à améliorer la qualité de ses rapports sur l'état des édifices au Conseil d'administration.

- La Société n'a pas systématiquement recensé ni évalué ses risques environnementaux. Même si elle a établi une politique environnementale dans laquelle elle affirme son engagement à être un leader dans le domaine de l'environnement et où elle décrit les mesures qu'elle prendra à cette fin, elle n'a pas encore instauré de cadre de gestion de l'environnement. En omettant de le faire, la Société pourrait ignorer des questions environnementales qui doivent être gérées.

Réaction de la Société et du Conseil d'administration — La Société et le Conseil d'administration acceptent nos recommandations. Leurs réponses figurent à la suite de chacune des recommandations du rapport.

Opinion découlant de l'examen spécial

Au Conseil d'administration de la Société du Musée canadien des civilisations

1. En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), le Musée canadien des civilisations, exploité sous le nom de Société du Musée canadien des civilisations (la Société), est tenu de mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d'information et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement.
2. Aux termes de l'article 138 de la LGFP, la Société est également tenue de soumettre ces moyens et méthodes à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.
3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit de septembre 2012 à avril 2013, il existe une assurance raisonnable que les moyens et méthodes de la Société ne comportaient aucun défaut grave.
4. Notre plan d'examen était fondé sur une étude préparatoire des moyens et méthodes de la Société, de même que sur une analyse des risques. Nous avons présenté ce plan au Comité de vérification du Conseil d'administration le 21 novembre 2012. Ce plan indiquait les moyens et les méthodes que nous avons jugés essentiels afin de permettre à la Société d'avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Ce sont ces moyens et ces méthodes que nous avons retenus pour l'examen.
5. Le plan d'examen renfermait également les critères que nous avons utilisés pour examiner les moyens et les méthodes de la Société. Ces critères ont été choisis de concert avec la Société. Ils sont fondés sur notre expérience de l'audit de performance et notre connaissance de la question examinée. Les critères, de même que les moyens et les méthodes examinés, sont énumérés dans la section intitulée **À propos de l'examen spécial**, à la fin du présent rapport.
6. Nous avons effectué notre examen conformément à notre plan et aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, notre

examen a comporté les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances. Dans le cadre de l'examen spécial, nous nous sommes fondés sur les travaux d'un audit interne sur les expositions itinérantes.

7. À notre avis, compte tenu des critères établis pour l'examen, il existe une assurance raisonnable que, au cours de la période visée par l'examen, les moyens et les méthodes de la Société ne comportaient aucun défaut grave.

8. Les pages suivantes du présent rapport donnent un aperçu de la Société ainsi que des renseignements détaillés sur nos observations et nos recommandations.

Pour le vérificateur général du Canada,



Maurice Laplante, CPA, CA
Vérificateur général adjoint

Le 11 septembre 2013
Ottawa, Canada

Aperçu de la Société du Musée canadien des civilisations

9. La *Loi sur les musées* a constitué le Musée canadien des civilisations en société d'État à compter du 1^{er} juillet 1990. Aux termes de la *Loi*, le Musée a pour mission :

« [...] d'accroître, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, l'intérêt, le respect et la compréhension critique de même que la connaissance et le degré d'appréciation par tous à l'égard des réalisations culturelles et des comportements de l'humanité, par la constitution, l'entretien et le développement aux fins de la recherche et pour la postérité, d'une collection d'objets à valeur historique ou culturelle principalement axée sur le Canada ainsi que par la présentation de ces réalisations et comportements, et des enseignements et de la compréhension qu'ils génèrent ».

10. La *Loi* confie également au Musée, exploité sous le nom de Société du Musée canadien des civilisations (la Société), le pouvoir de mener diverses activités, notamment :

- collectionner des objets;
- maintenir en état sa collection par la préservation, l'entretien et la restauration, ainsi que par la constitution de registres et de documentation à son égard;
- se départir d'objets et utiliser le produit de l'aliénation pour améliorer sa collection;
- prêter ou emprunter des objets;
- organiser des expositions itinérantes;
- entreprendre des recherches dans le cadre de sa mission et de la **muséologie**, et en communiquer les résultats;
- favoriser l'approfondissement des connaissances, et diffuser de l'information dans les domaines liés à sa mission, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger.

11. La Société se compose du Musée canadien des civilisations, situé à Gatineau, du Musée canadien de la guerre, situé à Ottawa, et du Musée virtuel de la Nouvelle-France.

Muséologie — Science ou discipline relative à la conception, à l'organisation et à la gestion des collections d'un musée.

12. La Société rend compte au Parlement par l'entremise de la ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles. La Société est régie par un conseil d'administration dont les membres sont nommés par la Ministre, avec l'approbation du gouverneur en conseil. Le Conseil d'administration est chargé de veiller à l'exécution de la mission de la Société ainsi qu'à la gestion de ses activités.

13. L'équipe de la haute direction, qui assure la gestion courante de la Société, se compose :

- du président-directeur général;
- du directeur administratif et vice-président principal;
- de six cadres supérieurs, y compris le secrétaire de la Société.

Un des six cadres supérieurs est chargé de la gestion des activités quotidiennes du Musée canadien des civilisations et un autre, des activités du Musée canadien de la guerre. Ces postes comprennent les fonctions de gestion de la collection et de la programmation des musées. Les autres fonctions, comme la gestion des ressources humaines et les affaires publiques, sont des fonctions administratives centralisées. En décembre 2012, la Société comptait 345 employés à temps plein et 97 employés à temps partiel.

14. Dans ses états financiers de 2012-2013, la Société a présenté un montant de plus de 260 millions de dollars au titre de ses immobilisations, qui se composent principalement de bâtiments (217 millions de dollars) et de terrains (41 millions de dollars). Les dépenses de la Société par secteur sont présentées à la pièce 1.

Pièce 1 Dépenses de la Société par secteur

Dépenses	2012-2013		2011-2012	
	Montant (en milliers de dollars)	% des dépenses totales	Montant (en milliers de dollars)	% des dépenses totales
Collection et recherche	16 122	17 %	14 255	16 %
Exposition, éducation et communication	18 020	20 %	17 593	20 %
Locaux	39 577	43 %	39 448	44 %
Gestion de la Société	18 494	20 %	18 474	20 %
TOTAL	92 213	100 %	89 770	100 %

Source : Société du Musée canadien des civilisations, Rapport annuel de 2012-2013

15. Comme l'indique la pièce 2, c'est le gouvernement fédéral qui finance la majeure partie des activités de la Société.

Pièce 2 Les activités de la Société sont essentiellement financées par le gouvernement fédéral

Sources de financement	2012-2013		2011-2012	
	Montant (en milliers de dollars)	% du budget total	Montant (en milliers de dollars)	% du budget total
Crédits parlementaires	71 412	80 %	71 231	81 %
Droits d'entrée et programmes	4 823	5 %	4 913	6 %
Location de salles et concessions	2 291	3 %	2 143	2 %
Ventes — Boutiques	1 834	2 %	1 716	2 %
Stationnement	1 699	2 %	1 662	2 %
IMAX	1 583	2 %	1 497	2 %
Autres produits	5 565	6 %	4 551	5 %
TOTAL	89 207	100 %	87 713	100 %

Source : Société du Musée canadien des civilisations, Rapport annuel de 2012-2013

Faits nouveaux ayant une incidence sur la Société

16. La Société a connu une série de changements au cours des deux dernières années :

- En juin 2011, un nouveau président-directeur général a été nommé pour un mandat de cinq ans.
- En février 2012, un nouveau président du Conseil d'administration a été nommé pour un mandat de quatre ans.
- Entre avril 2012 et mars 2013, le Conseil, qui compte 11 membres, a accueilli six nouveaux administrateurs.
- Au printemps 2012, le Musée canadien des civilisations a fusionné sa Direction des expositions et des programmes avec la Direction de la recherche et des collections.
- En avril 2013, le Musée canadien des civilisations et le Musée canadien de la guerre ont instauré de nouvelles structures organisationnelles.

17. Par ailleurs, en octobre 2012, le ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles a annoncé que le gouvernement fédéral comptait présenter un texte de loi afin de constituer le Musée canadien de l'histoire. Le gouvernement a ensuite présenté le projet de loi C-49

portant modification à la *Loi sur les musées*. Le projet de loi, qui proposait de modifier le nom et le mandat de la Société, n'a pas été adopté en raison de la prorogation du Parlement en septembre 2013. Le gouvernement fédéral pourrait décider de réintroduire le projet de loi au cours de la nouvelle session parlementaire, laquelle doit débiter à la mi-octobre 2013.

18. La Société a publié les déclarations suivantes sur son site Web au sujet du Musée canadien de l'histoire :

- La trame du Musée canadien de l'histoire sera élaborée par les historiens et les chercheurs de la Société en collaboration avec des historiens renommés de l'ensemble du pays. De plus, la Société recueillera les commentaires des Canadiens de partout au pays, lesquels l'aideront à définir les récits, les thèmes et les événements qui ont forgé le pays.
- La salle du Canada et la salle des personnalités canadiennes seront fusionnées pour créer une nouvelle exposition permanente sur l'histoire canadienne.
- L'ancien Musée de la poste sera remplacé par une aire consacrée à des expositions provenant d'autres musées canadiens, qui viendront compléter le récit national.
- La Société lancera aussi une importante initiative de collecte de fonds pour compléter la contribution ponctuelle de 25 millions de dollars du gouvernement fédéral.

Objet de l'examen spécial

19. Le dernier examen spécial de la Société effectué par le vérificateur général du Canada date de 2006.

20. Le présent examen visait à déterminer si les moyens et les méthodes de la Société du Musée canadien des civilisations lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources était économique et efficace, et que ses activités étaient menées efficacement pendant la période visée par l'examen. Nous avons ciblé les secteurs suivants : la gouvernance de la Société, la planification stratégique et la gestion des risques, la gestion des ressources humaines, la gestion de la collection et de la recherche, la gestion de la programmation, la gestion des installations et la gestion de l'environnement.

21. La section intitulée **À propos de l'examen spécial**, à la fin du présent rapport, donne des précisions sur les principaux moyens et méthodes examinés ainsi que sur l'objectif et les critères de l'examen spécial.

Observations et recommandations

Gouvernance de la Société

22. Par gouvernance, on entend les structures, les moyens et les méthodes mis en place par une organisation pour surveiller ses orientations et sa gestion. Nous avons examiné si la Société s'est dotée d'un cadre de gouvernance efficient qui satisfait aux attentes en matière de pratiques exemplaires au chapitre de l'intendance du Conseil d'administration, des relations avec l'actionnaire et des communications avec le public. Pour ce faire, nous avons mené des entretiens avec un échantillon de membres du Conseil, le secrétaire de la Société et des employés du ministère du Patrimoine canadien. Nous avons aussi assisté en tant qu'observateurs à une réunion du Conseil et de ses comités et examiné divers documents.

23. Nous avons constaté que la Société disposait d'un cadre de gouvernance qui, dans l'ensemble, répondait aux attentes en matière de pratiques exemplaires. Nous avons cependant relevé un certain nombre de faiblesses dans les moyens et méthodes de la Société qui entravent l'efficacité de son cadre de gouvernance. Ces faiblesses empêchent le Conseil d'exercer pleinement ses rôles et ses responsabilités de surveillance et de fournir des orientations stratégiques à la Société. Une intendance du Conseil insuffisante ou inappropriée pourrait, ultimement, compromettre la capacité de la Société à s'acquitter de sa mission.

La plupart des rôles et responsabilités du Conseil d'administration et de ses comités sont définis

24. La *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), la *Loi sur les musées* et les règlements administratifs de la Société définissent les responsabilités et les rôles fondamentaux du Conseil d'administration et du président-directeur général. Par ailleurs, le Conseil a établi son profil ainsi que des mandats pour chacun de ses comités, qui précisent leurs rôles et responsabilités.

25. La structure de gouvernance de la Société repose sur un conseil d'administration qui se compose de 11 administrateurs, dont le président. En plus du Comité de vérification, qui est obligatoire aux

termes de la LGFP, le Conseil d'administration dispose de cinq comités : le Comité de direction, le Comité de la gouvernance, le Comité des finances, le Comité du développement et le Comité du Musée canadien de la guerre.

26. En 2006, nous avons recommandé au Conseil de documenter ses rôles et responsabilités et de mettre à jour son profil ainsi que le mandat de chacun de ses comités. Depuis, le Conseil a actualisé son profil et le mandat de chacun de ses comités, à l'exception de celui du Comité de direction. Nous avons cependant constaté que dans le profil du Conseil et le mandat du Comité de vérification, quelques aspects concernant les pratiques exemplaires en matière de gouvernance étaient absents.

27. Nous avons constaté que les rôles et responsabilités du Conseil n'englobaient pas d'aspects relatifs aux ressources humaines. Plus particulièrement, il n'est nulle part question de l'examen et de l'approbation par le Conseil d'un plan de relève pour les postes de direction. Or, cet élément est important, car il fait partie des responsabilités du Conseil en matière d'intendance.

28. Même si le Comité de vérification applique certaines des pratiques exemplaires ci-dessous, nous avons constaté qu'elles n'étaient pas mentionnées dans son mandat :

- tenue de réunions à huis clos avec l'auditeur externe;
- description de la structure hiérarchique pour la fonction d'audit interne;
- mise en place de cadres appropriés de gestion des risques et de contrôle interne;
- suivi de la conformité de la Société aux lois, aux règlements et aux politiques en matière d'éthique et de conflits d'intérêts.

29. Nous encourageons le Conseil à revoir régulièrement ses rôles et responsabilités, et ceux de ses comités, pour s'assurer qu'ils concordent avec les pratiques exemplaires.

Certains rôles et responsabilités ne sont pas exercés

30. Comme nous l'avons déjà indiqué, le Conseil d'administration et ses comités ont défini la plupart de leurs rôles et responsabilités, contribuant ainsi à l'efficacité du cadre de gouvernance de la Société. Nous avons examiné si le Conseil et ses comités s'acquittaient de leurs rôles et responsabilités. Bien que plusieurs d'entre eux avaient été exercés, nous avons constaté que ce n'était pas toujours le cas.

31. Nous avons en effet constaté que le Comité de la gouvernance ne s'était pas réuni assez fréquemment pour s'acquitter de son rôle de surveillance. Durant l'exercice 2012-2013, tous les comités se sont rencontrés et ont fait rapport régulièrement lors des réunions du Conseil, sauf le Comité de la gouvernance, qui ne s'est réuni qu'une seule fois et n'a donc fait rapport qu'une seule fois. Le Comité de la gouvernance n'a donc pas pu examiner les méthodes et processus auxquels le Conseil a recours pour accomplir ses fonctions et assumer ses responsabilités, ni formuler des recommandations à ce dernier sur divers éléments de gouvernance.

32. Le Conseil est notamment chargé d'adopter les orientations stratégiques de la Société. C'est ce qu'il a fait en 2009, mais il ne les a pas officiellement réexaminées depuis. Compte tenu du fait que la Société fait face à des changements importants, comme il est indiqué au paragraphe 49, il serait opportun pour le Conseil de revoir les orientations stratégiques de la Société.

33. Selon son profil, le Conseil a la responsabilité importante de s'assurer de la mise en place de systèmes appropriés pour gérer les risques recensés. En 2006, nous avons recommandé au Conseil de veiller à ce que la direction lui fournisse une évaluation globale des principaux risques auxquels la Société faisait face, des moyens et méthodes permettant d'atténuer ces risques ainsi que des mesures à prendre en priorité. Nous avons constaté que le Conseil avait donné suite en partie à cette recommandation. En effet, un profil des risques de la Société a été présenté au Comité de vérification à l'automne 2012, mais il ne contenait aucune information sur les moyens et méthodes mis en place pour atténuer les risques recensés. Les paragraphes 55 à 57 abordent la gestion des risques de la Société.

34. Le Conseil est également chargé d'évaluer son propre rendement. En 2006, nous avons recommandé qu'il évalue périodiquement son rendement. Nous avons constaté que le Conseil n'avait pas donné suite à cette recommandation. Le Comité de la gouvernance a amorcé un processus d'évaluation en janvier 2012, mais il n'en a pas finalisé les résultats. Le Conseil doit évaluer périodiquement son rendement en vue de déterminer les améliorations qui sont susceptibles d'être apportées à son fonctionnement et de recenser les besoins en matière de formation. Étant donné que sept administrateurs siègent au Conseil depuis au moins un an, le moment serait bien choisi pour que ce dernier évalue son rendement.

35. La *Loi sur les musées* stipule que le Conseil d'administration est aussi chargé d'évaluer le rendement du président-directeur général. Nous avons constaté que le Conseil n'avait pas officiellement approuvé l'évaluation du rendement de 2011-2012 du président-directeur général. Le Conseil devrait s'acquitter de cette tâche importante en examinant et en approuvant officiellement cette évaluation du rendement.

36. La nomination d'un secrétaire de la Société constitue une autre responsabilité du Conseil d'administration. Le secrétaire est le point central qui assure les communications entre les membres du Conseil, et entre le Conseil, la haute direction et l'actionnaire. Il joue un rôle fondamental dans l'administration du Conseil et dans les questions essentielles touchant la Société. Il lui incombe en particulier de voir à ce que les administrateurs disposent des informations et des ressources nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités en matière d'intendance. Le secrétaire doit aussi s'assurer que le registre des décisions du Conseil montre que celui-ci s'est bien acquitté de ses responsabilités. Or, nous avons constaté que le Conseil n'avait pas approuvé la nomination du secrétaire de la Société en 2012, et ce, même si la *Loi sur la gestion des finances publiques* et les règlements administratifs de la Société exigent que ses dirigeants soient nommés par le Conseil.

37. Recommandation — Le Conseil d'administration devrait s'assurer de disposer des moyens et méthodes dont il a besoin pour exercer tous les rôles et toutes les responsabilités qui lui sont conférés.

Réponse du Conseil d'administration de la Société — *Recommandation acceptée. Le Conseil d'administration examinera les moyens et méthodes en place pour s'assurer qu'ils lui permettent de s'acquitter de tous ses rôles et de toutes ses responsabilités, notamment en ce qui concerne les orientations stratégiques, la structure de gouvernance et les besoins en matière d'information, d'ici décembre 2014.*

Des lacunes dans le fonctionnement du Conseil d'administration nuisent à son rôle de surveillance

38. Nous avons examiné un certain nombre d'éléments fondamentaux du fonctionnement et du rôle de surveillance du Conseil d'administration, notamment la composition du Conseil et le renouvellement de ses membres; l'orientation et la formation offertes aux administrateurs; les pratiques en matière de valeurs, d'éthique et de conflits d'intérêts; et l'information communiquée au Conseil. Dans l'ensemble, nous avons relevé que ces éléments nécessitent des améliorations.

39. La Société a mis à jour le profil du Conseil en janvier 2012 et l'a communiqué au ministre de tutelle. Nous n'avons cependant pas trouvé d'éléments probants démontrant que le Conseil a approuvé ce profil. Nous avons examiné la composition du Conseil et nous avons constaté que les membres possédaient collectivement les compétences décrites dans le profil, si ce n'est qu'il ne comporte aucun représentant des Premiers Peuples.

40. Il importe d'échelonner dans le temps les mandats des administrateurs si l'on veut assurer la continuité des savoirs et de la mémoire institutionnelle de la Société ainsi qu'un fonctionnement stable du Conseil d'administration. La *Loi sur les musées* indique que, dans la mesure du possible, au plus quatre administrateurs devraient voir leur mandat expirer au cours d'une année donnée. Or, entre février 2012 et mars 2013, sept nouveaux administrateurs, notamment le président, ont été nommés. Le renouvellement de plus de la moitié des administrateurs a nui à la continuité au sein du Conseil.

41. Tous les nouveaux administrateurs reçoivent un dossier d'information. Nous avons cependant constaté qu'ils n'avaient bénéficié d'aucune séance d'orientation ou de formation officielle. Les membres du Conseil ont certes assisté à un atelier de formation d'une demi-journée en avril 2013, mais cette formation a été bien tardive pour les sept nouveaux administrateurs, qui avaient été nommés avant mai 2012. Il est primordial que les nouveaux administrateurs puissent recevoir de la formation en temps opportun afin de comprendre leur rôle de surveillance de la gestion de la Société.

42. Étant donné que les administrateurs ont le devoir d'agir au mieux des intérêts de la Société et qu'ils ont accès à des renseignements confidentiels, la Société se doit de mettre en œuvre des pratiques en matière de valeurs et d'éthique et de gérer les conflits d'intérêts. En 2006, nous avons recommandé au Conseil d'examiner le régime de valeurs et d'éthique et les pratiques en matière de conflits d'intérêts afin de s'assurer qu'ils étaient conformes aux pratiques exemplaires. Nous avons constaté que la Société n'avait pas donné suite à cette recommandation. Le Conseil ne dispose toujours pas d'un code de valeurs et d'éthique qui décrirait les situations et les relations propres à l'environnement spécifique de la Société pouvant donner lieu à un conflit d'intérêts potentiel. Nous avons aussi constaté que la Société n'avait pas de mécanismes pour détecter et gérer les conflits d'intérêts possibles, comme la déclaration de conflits d'intérêts potentiels avant chaque réunion du Conseil et chaque réunion de ses comités. Il n'existe pas non plus de mécanismes régissant les valeurs,

l'éthique et les conflits d'intérêts à l'égard des cinq membres de l'extérieur sans droit de vote du Comité du Musée canadien de la guerre.

43. Le Conseil doit aussi disposer, en temps opportun, d'informations exhaustives et exactes pour s'acquitter de ses responsabilités de surveillance. La direction de la Société communique au Conseil des informations avant ses réunions. Nous avons cependant constaté qu'aucune des informations fournies ne portait sur la planification de la relève pour les postes de direction. Nous avons aussi constaté que l'information communiquée au Conseil sur les réorganisations majeures de la Société (voir le paragraphe 16) se résumait à une simple mention dans l'ébauche du plan d'entreprise de 2013-2014 à 2017-2018. De plus, en 2012, la fonction d'audit interne a été externalisée et un plan d'audit interne quadriennal a été approuvé. Nous avons constaté que les liens entre les projets d'audit prévus dans le plan d'audit et les risques décrits dans le profil de risques de la Société n'avaient pas été expliqués au Conseil.

44. Recommandation — Le Conseil devrait améliorer divers éléments de son fonctionnement en vue de renforcer sa capacité de surveillance, en s'assurant de ce qui suit :

- l'information communiquée au ministre de tutelle rend compte de la nécessité pour la Société de disposer de toutes les compétences nécessaires au sein du Conseil et de mieux échelonner les mandats des administrateurs;
- un programme officiel d'orientation et de formation est établi pour les membres du Conseil et mis en œuvre en temps opportun;
- des pratiques en matière de valeurs et d'éthique sont mises en place pour les membres du Conseil et de ses comités, lesquelles traitent notamment de la gestion des conflits d'intérêts potentiels;
- le Conseil reçoit de la direction, en temps opportun, des informations exhaustives et exactes.

Réponse du Conseil d'administration de la Société — *Recommandation acceptée. Le Conseil approuvera le profil du Conseil et le soumettra au ministre de tutelle et au Bureau du Conseil privé. Le président du Conseil fera des suggestions précises au bureau de la Ministre concernant l'échelonnement des mandats des administrateurs. Un programme d'orientation et de formation destiné aux administrateurs sera mis au point et offert en temps opportun. Le Conseil d'administration mettra en œuvre un code de valeurs et d'éthique et élaborera un mécanisme en vue de permettre à ses membres de déclarer les conflits d'intérêts. Il définira également ses*

besoins en matière d'information et surveillera les efforts déployés par la Société pour communiquer en temps opportun des informations utiles à ses membres. Tous ces travaux seront achevés d'ici juin 2014.

Planification stratégique et gestion des risques

45. La planification stratégique est primordiale pour permettre à une société d'atteindre ses objectifs à long terme. C'est grâce à la planification stratégique que les stratégies, objectifs et buts de la société ainsi que l'affectation de ses ressources contribuent à la réalisation de son mandat. La planification stratégique comporte l'évaluation et l'adaptation de l'orientation de la société en fonction de l'évolution de son environnement. La gestion des risques contribue fortement à éclairer la prise de décisions stratégiques qui favorisent l'atteinte des objectifs globaux de la société. Le plan d'entreprise constitue l'aboutissement du processus de planification stratégique.

46. Nous avons examiné si la Société avait des orientations stratégiques clairement définies ainsi que des buts et objectifs précis et mesurables qui lui permettent de remplir son mandat d'ordre législatif, commercial et d'intérêt public. Nous avons aussi examiné si les orientations et objectifs stratégiques de la Société tenaient compte des priorités établies par le gouvernement, des risques recensés et de la nécessité pour la Société de contrôler et de protéger ses actifs et d'assurer une gestion économique et efficiente de ses ressources. Pour ce faire, nous avons examiné les processus de planification stratégique et opérationnelle de la Société, son processus de gestion du changement, sa gestion des risques, ainsi que ses méthodes de mesure du rendement et d'établissement de rapports.

47. Nous avons constaté que dans l'ensemble, la Société avait clairement défini des orientations stratégiques, des buts et des objectifs. Nous avons aussi constaté qu'elle avait tenu compte des priorités établies par le gouvernement et de la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et de gérer ses ressources de manière économique et efficiente. La Société doit toutefois s'assurer que les risques sont décrits avec cohérence dans ses documents officiels et que des mesures d'atténuation correspondantes y figurent. La Société doit aussi se doter d'un plan d'ensemble pour assurer la gestion des changements majeurs auxquels elle fait face. Nous formulons une recommandation à cet égard au paragraphe 63 du présent rapport.

La Société a mis en œuvre des initiatives de planification, mais il lui manque un plan d'ensemble pour gérer les changements majeurs auxquels elle fait face

48. En 2009, le Conseil a approuvé quatre orientations stratégiques pour la Société, mais celles-ci n'ont pas été officiellement revues depuis.

49. Or, la Société fait face à des changements majeurs. Elle planifie actuellement une nouvelle exposition permanente sur l'histoire canadienne et une campagne de collecte de fonds pour compléter le budget de 25 millions de dollars annoncé par le gouvernement, de même qu'un renouvellement de son image de marque. La Société créera aussi un réseau de musées d'histoire et aménagera une aire réservée aux autres musées canadiens pour qu'ils puissent y présenter des expositions. Par ailleurs, la Société pourrait également faire face à un changement de son mandat advenant la réintroduction par le gouvernement fédéral d'un projet de loi visant à constituer le Musée canadien de l'histoire. Une révision de mandat fournirait à la Société l'occasion de revoir le contenu de sa collection et de sa programmation.

50. Nous avons examiné si un processus de gestion du changement avait été instauré pour aider la Société à assurer la transition. Un tel processus devrait normalement comprendre :

- l'établissement d'objectifs;
- la définition de structures organisationnelles, de rôles et de responsabilités appropriés;
- la mise en œuvre de stratégies de communication axées sur l'ouverture et la concertation;
- le recensement des répercussions du changement sur les ressources humaines;
- l'établissement de plans pour adapter ses effectifs à une organisation en changement.

La gestion des changements est essentielle pour garantir l'adhésion de tous et s'assurer que les comportements et les compétences du personnel correspondent aux changements. Il s'agit entre autres d'effectuer des ajustements organisationnels et de comportement pour appuyer les changements et en assurer la continuité.

51. Nous avons constaté que la Société avait lancé des initiatives de planification visant la création de l'exposition permanente. Elle a établi l'ébauche d'un plan et d'un calendrier des travaux, mis sur pied une équipe de projet qui s'est réunie régulièrement, et mené des actions de

concertation et de communication auprès du personnel. Par contre, le groupe de gestion qui a été formé par la Société pour surveiller la création de la nouvelle exposition n'a pas de mandat et des procès-verbaux de ses réunions ne sont pas préparés. Nous encourageons donc la Société à compléter son plan du projet d'exposition permanente, à rédiger le mandat du groupe de gestion chargé de surveiller la mise en œuvre du projet, et à documenter les décisions prises par ce groupe.

52. Nous avons en outre constaté que la Société n'avait pas établi de plan d'ensemble visant tous les volets des changements majeurs auxquels elle fait face. Un bon plan recenserait à tout le moins les changements, renfermerait une évaluation des risques et une stratégie d'atténuation, et décrirait des indicateurs de rendement, des mécanismes de surveillance et des mécanismes de rapports permettant de mesurer le succès de sa mise en œuvre.

L'harmonisation entre les plans de travail des directions et le plan d'entreprise n'est pas exigée

53. Chacune des directions de la Société rédige des plans de travail annuels à des fins budgétaires. Ces plans renferment une liste des projets ou activités prévus, et sont chacun assortis d'un budget. Le président-directeur général approuve les plans, après en avoir discuté avec le chef de la direction concernée.

54. En 2006, nous avons recommandé à la Société d'améliorer le contrôle de la qualité de ses plans de travail pour qu'ils correspondent explicitement aux orientations stratégiques. Après avoir examiné le processus de planification des travaux pour 2013-2014, nous avons constaté que la Société n'obligeait toujours pas ses directions à harmoniser leurs plans de travail avec les orientations stratégiques définies dans le plan d'entreprise de la Société. Par ailleurs, tout comme en 2006, nous avons constaté que les plans de travail ne contenaient aucun indicateur de rendement précis. Or il est essentiel d'assurer la concordance entre les plans de travail et le plan d'entreprise pour permettre à la Société d'allouer les ressources conformément à ses objectifs.

Les documents officiels de la Société fournissent des informations limitées sur les mesures d'atténuation des risques

55. La gestion des risques comprend la détermination et l'évaluation des risques, leur classement par ordre de priorité et leur suivi, ainsi que la gestion de la probabilité et de l'incidence d'événements

malencontreux. En 2006, nous avons recommandé à la Société d'améliorer son cadre de gestion du risque afin d'appuyer la planification stratégique.

56. En 2012, la Société a défini un cadre de gestion du risque et un profil de risque. Elle a notamment recensé et évalué les risques, puis les a classés par ordre d'importance. Nous avons examiné le Plan d'entreprise de la Société de 2013-2014 à 2017-2018 et le **tableau de bord** trimestriel présenté au Conseil d'administration, afin de déterminer si les risques qui y étaient mentionnés concordaient avec ceux décrits dans le profil de risque de la Société et si le Plan d'entreprise et le tableau de bord contenaient des informations sur les mesures d'atténuation des risques.

57. Même si les risques sont abordés dans diverses parties du Plan d'entreprise, nous avons constaté que les risques mentionnés ne concordaient pas avec le profil de risque établi. Nous avons aussi constaté qu'il y avait des incohérences entre les risques présentés dans le tableau de bord trimestriel et le profil de risque. Nous avons constaté par ailleurs que les documents officiels de la Société ne donnaient que des informations limitées sur les mesures d'atténuation des risques. Nous encourageons donc la Société à s'assurer que ses documents officiels décrivent systématiquement les mêmes risques et prévoient des mesures d'atténuation correspondantes.

La mesure du rendement et la communication d'informations à cet égard se sont améliorées

58. En 2006, nous avons recommandé à la Société d'améliorer son processus de planification stratégique en surveillant et en communiquant les progrès réalisés en vue d'atteindre ses objectifs. Nous avons aussi recommandé à la Société d'établir un cadre de mesure du rendement afin de mesurer le rendement de manière cohérente et en temps voulu et d'assurer la responsabilité et la transparence dans les rapports à la direction et au Conseil.

59. Depuis, la Société a fait des progrès substantiels en la matière. Elle a défini un cadre de gestion du rendement qui comprend 16 indicateurs de rendement et des cibles quantitatives pour chacun des musées. Les indicateurs de rendement se rattachent aux quatre orientations stratégiques de la Société. Depuis septembre 2011, le président-directeur général communique tous les trimestres au Conseil d'administration les résultats obtenus en regard de ces indicateurs de rendement. La Société a également commencé à publier

Tableau de bord — Outil de gestion qui présente de l'information sur le rendement dans un format facile à utiliser.

de l'information sur son rendement dans son Rapport annuel de 2011-2012 et à ajouter des cibles dans son Plan d'entreprise de 2012-2013 à 2016-2017.

60. Nous avons examiné si la Société avait défini et mis en œuvre des indicateurs de rendement lui permettant d'évaluer la mesure dans laquelle elle s'acquitte de son mandat. Pour ce faire, nous avons examiné un échantillon d'indicateurs de rendement.

61. Nous avons constaté que les indicateurs mesuraient dans une certaine mesure la manière dont la Société s'acquittait de son mandat. La Société n'a toutefois pas d'indicateurs de rendement pour évaluer les éléments de son mandat qui se rattachent à la satisfaction des visiteurs ou à l'accroissement de leur compréhension et de leurs connaissances. Étant donné que la Société effectue des évaluations de certains de ses programmes et qu'elle mesure le taux de satisfaction des visiteurs, elle pourrait utiliser les résultats obtenus pour définir des indicateurs de rendement. Nous avons aussi constaté que la Société ne disposait pas d'un processus officiel de validation des informations qu'elle recueille pour mesurer l'atteinte de ses cibles établies.

62. La mesure du rendement et la communication d'informations à cet égard sont primordiales pour aider une société à prendre des décisions éclairées, favoriser la reddition de comptes des gestionnaires et démontrer la mesure selon laquelle la société a obtenu les résultats attendus. Même si nous reconnaissons que cela pourrait s'avérer difficile, nous encourageons la Société à perfectionner son cadre et à adopter des indicateurs davantage axés sur les résultats afin de pouvoir déterminer si elle s'acquitte de son mandat et communiquer de l'information à cet égard. Nous encourageons aussi la Société à établir un processus en vue d'assurer l'exactitude et l'exhaustivité de l'information qu'elle communique.

63. Recommandation — Compte tenu des changements majeurs auxquels elle fait face, la Société devrait améliorer certains aspects de sa planification stratégique. Elle devrait notamment :

- définir un plan d'ensemble couvrant tous les volets des changements;
- utiliser les résultats des évaluations sur les risques pour définir les priorités et allouer les ressources en conséquence;
- communiquer de l'information sur les mesures d'atténuation prévues pour les risques recensés;

- assurer la concordance entre ses plans opérationnels et son Plan d'entreprise;
- définir des mesures de rendement pour pouvoir faire rapport sur son rendement.

Le Conseil d'administration devrait par ailleurs approuver le plan et recevoir en temps opportun des rapports sur les progrès réalisés.

***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. La Société établira un cadre de planification en vue de définir les priorités, d'allouer les ressources, d'atténuer les risques, d'assurer la concordance entre les plans opérationnels et le Plan d'entreprise et de faire rapport sur son rendement. Le cadre de planification sera terminé d'ici mars 2014 et sera intégré au Plan d'entreprise de 2014-2015, qui sera approuvé par le Conseil. Le cadre de planification sera entièrement mis en œuvre d'ici mars 2015. La Société fera rapport sur les progrès réalisés à chaque réunion régulière du Conseil prévue au calendrier.*

Gestion des ressources humaines

64. La mesure dans laquelle la Société s'acquitte de son mandat avec succès dépend en grande partie de la qualité et du rendement de ses employés. Les dépenses liées au personnel représentent environ 40 % des dépenses d'exploitation annuelles de la Société.

65. Nous avons examiné si la Société gérait ses ressources humaines de manière à disposer de la capacité en matière de ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre ses buts et objectifs. En particulier, nous avons examiné la planification des ressources humaines et de la relève, les pratiques de dotation et les évaluations de rendement.

66. Nous avons constaté que la Société avait des moyens et des méthodes en place pour gérer ses ressources humaines de manière à disposer, dans l'ensemble, des ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre ses buts et objectifs. Nous avons toutefois cerné des possibilités d'amélioration.

La Société a effectué peu d'activités de planification stratégique en matière de ressources humaines

67. Normalement, la planification stratégique des ressources humaines fait partie intégrante de la planification stratégique globale d'une organisation. Ce type de planification comprend habituellement le recensement des compétences et savoir-faire nécessaires actuels et futurs; une évaluation des capacités dans les secteurs essentiels; et

l'établissement de priorités pour atteindre les objectifs commerciaux, y compris l'élaboration de plans de relève et de stratégies de recrutement, de formation et de maintien de l'effectif.

68. Nous avons examiné la planification mise en œuvre par la Société pour s'assurer qu'elle disposait d'un capital humain suffisant, qualifié et compétent pour atteindre ses objectifs.

69. Nous avons constaté que depuis notre dernier examen spécial, la Société avait mené peu d'activités de planification stratégique des ressources humaines. Le dernier plan à cet égard portait sur la période allant de 2005 à 2008. La Société compte actualiser son plan stratégique en matière de ressources humaines au cours de l'exercice 2014-2015. Les deux éléments ci-dessous sont considérés comme étant des aspects importants de la planification stratégique des ressources humaines.

70. Compétences essentielles — Dans notre dernier rapport d'examen spécial, nous avons remarqué que la Société n'avait pas mis à jour sa documentation sur les compétences essentielles depuis 1998-1999 et nous l'avions encouragée à la revoir. Depuis, la Société a procédé à un examen préliminaire de ses compétences essentielles et acquis un dictionnaire des compétences qu'elle doit adapter à ses besoins. La Société compte terminer la mise à jour de son document sur les compétences essentielles d'ici décembre 2014, et ensuite actualiser ses descriptions de poste. La documentation des compétences essentielles constitue un outil important qui permettrait à la Société de mieux gérer ses ressources humaines, notamment grâce au recrutement de candidats dotés des compétences voulues, à la prestation d'une formation adaptée aux compétences requises pour chaque poste et à l'évaluation du rendement.

71. Planification de la relève — Lors de notre examen spécial de 2006, nous avons remarqué que la Société avait mis en œuvre un processus de perfectionnement des cadres et de continuité destiné à établir un bassin de candidats qualifiés capables d'assumer des responsabilités de gestion et de leadership aux niveaux supérieurs. Nous avons constaté que le processus avait été interrompu au cours de l'exercice 2009-2010. La Société compte mettre en œuvre une nouvelle approche en 2014-2015.

72. Recommandation — La Société devrait mettre à jour sa documentation sur les compétences essentielles, parachever son plan stratégique en matière de ressources humaines et mettre au point un

plan de relève pour s'assurer de disposer de ressources humaines suffisantes et qualifiées pour atteindre ses objectifs.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. La Société terminera l'élaboration de son plan stratégique en matière de ressources humaines, ce qui comprendra la mise à jour des compétences essentielles et l'achèvement d'un nouveau plan de relève. Les travaux seront terminés d'ici décembre 2014.*

Certaines décisions de dotation sont mal étayées

73. En février 2012, la Société a mis sa politique de dotation à jour. La Société dispose également d'un guide de dotation qui établit les responsabilités et décrit le processus de dotation. Le guide a pour objectif de normaliser les pratiques et d'appuyer les gestionnaires et les superviseurs. La politique de dotation de la Société prévoit que celle-ci effectue généralement la dotation de ses postes nouveaux ou vacants par voie de concours.

74. Nous avons examiné un échantillon de dossiers de dotation pour déterminer s'ils étaient conformes avec la politique et le guide en la matière. Notre examen a porté sur un échantillon de postes dotés à l'aide de processus avec concours et de processus sans concours menés entre août 2010 et octobre 2012.

75. Nous avons constaté que, dans l'ensemble, la politique et le guide ont été suivis pour pourvoir les postes par voie de concours. Pour les postes dotés sans concours, nous avons constaté que, pour certaines mesures de dotation examinées, il manquait de la documentation. Ainsi, la documentation justifiant les raisons pour lesquelles des postes avaient été pourvus sans concours était manquante. Les compétences requises pour les postes et les justifications étayant la capacité des candidats retenus à satisfaire aux exigences n'étaient pas non plus documentées.

76. Pourvoir des postes sans concours pourrait nuire à la capacité de la Société d'attirer et de sélectionner les meilleurs candidats possible. Cela pourrait aussi mener à des décisions de dotation coûteuses et inadéquates. Qui plus est, l'embauche sans concours et une documentation manquante empêchent la Société de démontrer qu'elle agit avec transparence et selon son principe de dotation fondée sur le mérite.

77. Recommandation — La Société devrait s'assurer de documenter ses décisions de dotation de façon appropriée.

Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La Société verra à documenter ses décisions de dotation.

Un certain nombre d'évaluations de rendement accusent du retard

78. L'évaluation du rendement des employés constitue une importante responsabilité de gestion. La Société a adopté une directive exigeant que ses gestionnaires effectuent une évaluation officielle du rendement de tous les employés au moins une fois par an.

79. C'est à la Direction des ressources humaines qu'il incombe de surveiller l'application du processus d'évaluation du rendement. En 2012, la Direction a effectué des suivis ponctuels auprès des gestionnaires qui accusaient du retard au chapitre de l'évaluation du rendement de leurs employés. Ces suivis ont contribué à réduire le nombre d'évaluations en retard. Cependant, nous avons constaté qu'environ 30 % des évaluations étaient en retard à la fin de mars 2013 et que 6 % des employés n'avaient fait l'objet d'aucune évaluation depuis au moins trois ans.

80. La gestion du rendement des employés contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels d'une organisation, à l'amélioration de la performance, à l'échange de rétroactions et à l'avancement professionnel. Nous encourageons la Société à veiller à ce que les gestionnaires effectuent les évaluations de rendement en temps voulu.

Gestion de la collection et de la recherche

81. Les musées ont pour mission d'acquérir, de conserver et de promouvoir leur collection afin de contribuer à la sauvegarde du patrimoine culturel. La collection de la Société comprend des artefacts, des spécimens, des œuvres d'art, des documents écrits, des enregistrements audio et vidéo, des photographies et des registres électroniques. Le Musée canadien des civilisations et le Musée canadien de la guerre gèrent la collection, qui est entreposée dans les installations des deux musées.

82. La Société doit gérer sa collection avec efficacité pour s'assurer que celle-ci appuie son mandat. Une gestion efficace suppose l'enrichissement, la conservation et la protection de la collection, ainsi que la tenue d'informations suffisantes et exactes à son sujet. La recherche revêt également de l'importance pour la Société, car cela lui permet de documenter sa collection et de s'acquitter des volets d'enseignement et d'interprétation de sa mission.

Dessaisissement — Processus consistant à retirer de façon permanente un objet d'une collection muséale.

83. Nous avons examiné si la Société disposait des moyens et méthodes nécessaires pour efficacement établir, développer, préserver et protéger une collection d'objets à valeur historique ou culturelle conformément à son mandat. Plus particulièrement, nous avons examiné la planification et la surveillance de la collection, les processus d'acquisition et de **dessaisissement**, l'entreposage et la sécurité de la collection, la documentation et le système d'information connexe, ainsi que le contrôle d'inventaire et la planification de la recherche.

84. Nous avons constaté que la Société avait mis en place les moyens et les méthodes qui, dans l'ensemble, lui permettaient d'établir, de développer, de préserver et de protéger sa collection de façon efficace. Toutefois, certains éléments pourraient être améliorés.

Les plans de développement de la collection sont désuets

85. La Société dispose d'une politique visant à orienter le développement de sa collection. En vertu de cette politique, des plans de développement pour chaque musée doivent orienter les activités entourant la collection. Les derniers plans visant le développement de la collection du Musée canadien des civilisations et du Musée canadien de la guerre portaient respectivement sur les périodes de 2003-2006 et de 2007-2012.

86. En 2006, nous avons recommandé que la Société surveille de manière plus officielle la collection et son enrichissement général, au moyen de rapports périodiques présentés à la haute direction et au Conseil. Nous avons constaté que la Société ne disposait toujours pas de mécanismes structurés pour surveiller et communiquer les progrès réalisés en regard de ses plans de développement de la collection.

87. Il importe de planifier le développement de la collection afin d'établir les stratégies et les mesures que les musées adopteront pour l'enrichir et la peaufiner. Les plans offrent aussi une base permettant d'évaluer les progrès réalisés en vue de développer la collection. Les musées ont besoin de mécanismes de surveillance et de rapport structurés pour rendre compte de leurs progrès et adapter leurs plans de développement au besoin.

88. Recommandation — La Société devrait actualiser les plans de développement de sa collection. Elle devrait également surveiller les progrès réalisés en la matière et en faire rapport à la haute direction et au Conseil.

Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Les plans de développement de la collection seront mis à jour d'ici mars 2015. La Société s'assurera que la gestion et le développement de la collection font l'objet d'une surveillance et de rapports à la haute direction et au Conseil d'administration.

La Société a mis en place des processus d'acquisition et de dessaisissement

89. La Société acquiert des objets de diverses façons, notamment au moyen de dons et d'achats. Les deux musées appliquent leur propre processus d'acquisition et de dessaisissement des objets de leur collection. Nous avons examiné un échantillon d'acquisitions et de dessaisissements pour déterminer si les musées suivaient ces processus, et nous avons constaté que c'était en général le cas.

90. La Société a mis en place des processus, mais elle n'a pas adopté de lignes directrices officielles pour encadrer les acquisitions et les dessaisissements. Cependant, en 2011, l'un des deux musées a établi ses propres lignes directrices en matière d'acquisition et, à l'automne 2012, il a passé en revue son processus d'acquisition et cerné des améliorations possibles. Lors de notre examen, le musée n'avait pas encore mis en œuvre ces améliorations. Quant à l'aliénation d'objets dessaisis, la Société a préparé une ébauche de lignes directrices. Nous encourageons la Société à adopter des lignes directrices pour officialiser et normaliser le processus de prise de décisions relativement aux acquisitions et aux dessaisissements dans les deux musées.

La Société dispose de méthodes pour gérer l'entreposage et la sécurité de la collection

91. La Société a adopté des politiques et des procédures concernant des aspects de sécurité. Nous avons examiné si la Société avait mis en place des méthodes pour gérer l'entreposage et la sécurité des objets de sa collection. Nous avons constaté que tel était le cas. Nous avons également constaté que la Société effectuait une évaluation des menaces et des risques lors de l'utilisation d'articles pour une exposition particulière et avant le prêt d'artefacts à une autre institution.

92. Nous avons fait le suivi de notre recommandation de 2006, qui précisait que la Société devrait évaluer ses besoins en intervention d'urgence pour ses systèmes informatiques et compléter un plan antisinistre pour ceux-ci, le documenter et le tester afin d'assurer la continuité des activités. Nous avons constaté que la Société avait

établi un plan de continuité des activités pour ses systèmes informatiques en 2008, et qu'elle l'avait mis à jour et testé en 2009. Selon les meilleures pratiques, un tel plan doit être actualisé tous les ans et testé tous les deux ans. Le moment est donc venu pour la Société de mettre à jour son plan et de le tester.

La gestion et l'utilisation du système d'information sur la collection présentent des faiblesses

93. La Société a adopté une politique régissant la gestion de sa collection, qui reconnaît l'importance fondamentale de la documentation connexe et du contrôle de l'inventaire. Selon cette politique, la Société doit chercher à assurer l'uniformité, l'exactitude, l'accessibilité et la préservation des registres documentaires. De plus, la politique énonce que la Société doit suivre des procédures pour rendre compte de la localisation et des mouvements de sa collection et qu'elle doit procéder à des inventaires systématiques.

94. La Société utilise un système de gestion électronique, appelé KE EMu, pour documenter les objets de sa collection et rendre compte de leur localisation et de leurs mouvements. Nous avons examiné la gestion d'ensemble du système ainsi que le contenu de sa base de données.

95. En avril 2013, la responsabilité de l'administration du système KE EMu a été cédée au dirigeant principal de l'information, alors qu'elle relevait avant de la division qui gère la collection au Musée canadien des civilisations. Toutefois, il reste encore à préciser qui sera responsable de l'orientation et de la surveillance de la qualité et de l'uniformité des données du système.

96. Nous avons constaté que les approbations des mises à jour du système n'étaient pas bien documentées. Or, la documentation des approbations s'avère importante pour s'assurer que les changements apportés aux systèmes d'information sont appropriés et qu'ils correspondent aux besoins des utilisateurs.

97. Le système KE EMu renferme un certain nombre de champs qui servent à consigner les objets de la collection. Nous avons constaté que la Société n'avait pas établi de lignes directrices pour normaliser la documentation, notamment des normes relatives à l'entrée des données. En outre, la base de données ne prévoit pas de règles pour la validation des données entrées, règles qui empêcheraient les utilisateurs de contourner les champs obligatoires.

98. La Société a mis en place un processus permettant de contrôler l'accès au système KE EMu. Cependant, nous avons constaté qu'il n'y avait pas d'examen documenté des groupes d'utilisateurs ni des privilèges d'accès. La tenue d'examens périodiques et leur documentation constituent des mesures importantes permettant de s'assurer que les droits d'accès correspondent aux responsabilités relatives aux postes.

99. Notre examen du contenu de la base de données a montré que de nombreux enregistrements ne renfermaient aucune information sur l'état des objets ni sur leur date d'acquisition. De plus, nous avons constaté que 26 % des enregistrements du Musée canadien des civilisations et 14 % des enregistrements du Musée canadien de la guerre ne contenaient pas de données sur la localisation courante de l'objet. Nous convenons que le fait de procéder à des inventaires périodiques des objets de la collection représente un défi pour les musées. Par contre, de tels inventaires permettent de réduire le risque que des objets disparaissent sans que l'on s'en aperçoive. Ils permettent également de revoir les informations sur la collection et de les mettre à jour, ainsi que de déterminer si les objets qui la composent doivent être restaurés. La Société aurait intérêt à procéder à des inventaires périodiques de sa collection. Faute d'informations cohérentes et exhaustives, la Société ne peut profiter des efforts et des ressources qu'elle a investis pour acquérir, entretenir et entreposer les objets qui composent sa collection.

100. Recommandation — La Société devrait :

- fournir une orientation et assurer la surveillance de son système d'information relatif à sa collection;
- établir, mettre en œuvre et faire respecter des lignes directrices pour documenter sa collection.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. La Société veillera à l'orientation et à la surveillance de son système d'information relatif à sa collection d'ici mars 2014. Elle élaborera, mettra en œuvre et fera respecter des lignes directrices en matière de documentation d'ici décembre 2015.*

La Société élabore une stratégie de recherche à l'échelle de l'organisation

101. La Société a préparé une ébauche de stratégie de recherche pour l'organisation et prévoit la parachever en 2013. La stratégie devrait permettre d'orienter la recherche et les plans de développement de la collection. La politique de la Société en matière de recherche remonte

à 1988. Nous encourageons la Société à parachever sa stratégie et à revoir sa politique de recherche afin de s'assurer qu'elle cadre bien avec la stratégie.

Gestion de la programmation

102. Une des tâches importantes des musées consiste à renforcer leur rôle éducatif et à attirer de plus vastes publics. L'interaction avec le grand public et la promotion font partie intégrante de ce rôle éducatif. La Société développe et communique des connaissances et une expertise de diverses façons, notamment par des expositions, ainsi que par des programmes publics et éducatifs.

103. Nous avons examiné si la Société disposait de moyens et méthodes pour gérer efficacement sa programmation afin d'augmenter, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, l'intérêt, la connaissance, la compréhension et l'appréciation à l'égard de l'histoire du Canada. Pour ce faire, nous nous sommes entretenus avec les gestionnaires de la Société et avons examiné des documents. Nous n'avons pas examiné le contenu ni les choix en matière de programmation de la Société. Plus précisément, nous avons examiné la façon dont la Société planifiait et développait le contenu de sa programmation, évaluait sa programmation et gérait ses activités de rayonnement.

104. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Société avait mis en place les moyens et les méthodes nécessaires pour gérer efficacement sa programmation. Nous avons toutefois relevé certains éléments nécessitant des améliorations.

Les directives en matière d'activités de programmation ont besoin d'une mise à jour

105. Nous avons examiné les moyens et les méthodes mis en œuvre pour planifier et élaborer les expositions, ainsi que pour réaliser les programmes éducatifs et publics. Bien que la Société n'ait pas de politique d'ensemble régissant ses activités de programmation, chaque musée dispose de ses propres directives qui servent à élaborer et à gérer les expositions, les programmes éducatifs et les programmes publics. Nous avons cependant constaté que les directives sur les expositions n'étaient pas à jour, et ce, pour les deux musées. À l'automne 2012, le Musée canadien des civilisations a examiné ses processus d'élaboration des expositions, relevé des possibilités d'amélioration et proposé de nouveaux processus. Le Musée n'a pas encore établi de plan d'action pour mettre en œuvre les recommandations connexes.

106. La Société a établi des critères sur lesquels elle s'appuie pour étudier les idées d'exposition. Toutefois, nous n'avons trouvé que peu de documentation sur le mode d'évaluation de ces idées. Nous avons

en outre constaté que la Société ne donnait pas de rétroaction en bonne et due forme aux personnes qui suggéraient des idées d'exposition. Afin d'améliorer la transparence du processus d'acceptation des idées d'exposition ainsi que la mémoire institutionnelle, nous encourageons la Société à documenter clairement l'évaluation des idées d'exposition et à communiquer ses décisions de manière officielle.

107. Recommandation — La Société devrait établir une politique générale sur la programmation, mettre à jour ses directives relatives aux expositions et déterminer si elle a intérêt à normaliser les processus d'élaboration des expositions pour les deux musées.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. La Société établira une politique générale sur la programmation, mettra à jour ses directives sur les expositions et verra à ce que les processus d'élaboration des expositions soient appropriés pour les deux musées. Ces travaux seront terminés d'ici décembre 2015.*

Le contenu, le calendrier et le type des évaluations varient selon le programme

108. Les directives de la Société relatives à la programmation définissent différents types d'évaluation que le personnel peut effectuer, notamment des évaluations sommatives ou formatives, des comptes rendus d'activités, des examens rétrospectifs et des rapports finaux. Nous avons constaté que le contenu, le calendrier et le type des évaluations effectuées variaient d'un programme à l'autre. Par conséquent, la Société peut difficilement analyser et résumer les résultats qui pourraient éclairer la prise de décisions futures. Nous encourageons la Société à mettre au point une stratégie axée sur les risques pour évaluer ses programmes, et ce, de manière uniforme et en temps opportun.

La Société a défini une stratégie de rayonnement

109. La Société promeut l'acquisition de connaissances et diffuse de l'information, notamment grâce à des prêts d'artefacts, à son Musée virtuel de la Nouvelle-France et à des expositions itinérantes. Dans notre rapport d'examen spécial de 2006, nous avons recommandé à la Société d'établir une politique et une stratégie de rayonnement claires. Depuis, la Société a mis au point une stratégie, mais elle n'a pas encore établi de politique de rayonnement. Une telle politique l'aiderait à concevoir et à gérer ses activités de rayonnement ainsi qu'à définir les rôles et les responsabilités connexes.

110. En octobre 2012, la Société a mené un projet visant à susciter la participation du public. Ce projet englobait un site Web interactif, un sondage et un processus de consultation. Grâce à cet exercice, la Société a conclu qu'elle devait joindre et faire participer les Canadiens qui ne visitent pas ses musées et ceux qui vivent à l'extérieur de la région de la capitale nationale. En avril 2013, la Société a élaboré une stratégie visant à établir des liens entre les deux musées et leur public. La stratégie prévoit un certain nombre de mesures à mettre en œuvre dans les cinq prochaines années. Nous encourageons la Société à établir une politique de rayonnement et à évaluer la mesure dans laquelle elle atteint les objectifs de sa stratégie. Ces deux éléments devraient aider la Société à s'acquitter de son mandat national.

111. À l'automne 2012, la Société a produit un rapport d'audit interne sur les expositions itinérantes. Ce rapport renfermait les recommandations suivantes :

- établir des politiques et des procédures officielles et les communiquer;
- formaliser et communiquer les rôles et les responsabilités en matière de gestion et de tenue des expositions itinérantes;
- documenter, approuver et communiquer les objectifs et les priorités de la direction chargée de ces expositions;
- établir une approche pour mesurer le rendement des expositions itinérantes.

La Société a accepté les constatations du rapport et mis au point un plan d'action pour donner suite aux recommandations connexes. Au moment de notre examen, la Société avait commencé à concrétiser son plan.

Gestion des installations

112. La Société est responsable de deux propriétés – le Musée canadien des civilisations et le Musée canadien de la guerre – qui, ensemble, occupent une surface de près de 150 000 mètres carrés. Nous avons examiné si la Société avait mis en place les moyens et les méthodes nécessaires pour gérer ses immobilisations liées aux installations (non reliées à la collection) afin d'en assurer l'entretien et le renouvellement appropriés pour répondre aux besoins actuels et futurs. À cette fin, nous avons examiné les processus de planification des travaux en capital et d'entretien relatifs aux immobilisations, la façon dont la Société définit ses risques et ses priorités, ainsi que les mécanismes utilisés pour surveiller son rendement et en rendre compte. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Société avait mis

en place les moyens et les méthodes nécessaires pour assurer l'entretien et le renouvellement requis de ses installations. Des améliorations s'imposent toutefois dans les rapports sur le rendement qui sont soumis au Conseil d'administration.

Les plans d'immobilisations et d'entretien sont axés sur les risques et fondés sur les priorités

113. Le Musée canadien des civilisations a été construit en 1989. Compte tenu de l'âge de l'édifice, de nombreux systèmes approchent de la fin de leur durée de vie utile. En 2012, un rapport sur l'état de l'édifice du Musée a établi les mesures obligatoires et hautement prioritaires à prendre, en fonction d'une évaluation des risques. Le rapport contenait une estimation des dépenses d'immobilisations prévues pour les 25 prochaines années. Nous avons été informés que la Société mettra à jour ce rapport sur l'état de l'édifice tous les trois à cinq ans. Aucun rapport de ce genre n'a été préparé pour le Musée canadien de la guerre.

114. La Société prépare chaque année un Plan d'entreprise, ainsi que des plans de travaux en immobilisations et d'entretien qui prévoient des budgets pour les projets d'entretien et en immobilisations. Nous avons examiné l'ébauche du Plan d'entreprise de 2013-2014 à 2017-2018 ainsi que les plans des travaux en immobilisations. Nous avons constaté que le plan des travaux en immobilisations du Musée canadien des civilisations reflétait les priorités présentées dans le rapport sur l'état de l'édifice. Nous avons été informés que le plan des travaux en immobilisations du Musée canadien de la guerre et les plans des travaux d'entretien des deux musées avaient été préparés en se fondant sur des analyses de l'état des édifices et sur des discussions avec les responsables du fonctionnement des édifices.

La Société communique au Conseil des informations fragmentaires sur l'état de ses édifices

115. Le Plan d'entreprise, le Rapport annuel ainsi que la **fiche de résultats** et le tableau de bord trimestriels donnent à la Société l'occasion de fournir aux différentes parties prenantes des renseignements sur l'état de ses édifices et sur les ressources financières nécessaires à leur entretien.

116. La Société mesure le nombre de projets d'immobilisations qui progressent comme prévu et fait rapport à ce sujet. Nous avons cependant constaté que cet indicateur ne comportait pas d'information de rendement sur l'état des édifices. Étant donné que les

Fiche de résultats — Représentation graphique des progrès réalisés au fil du temps par une organisation vers l'atteinte de cibles fixées pour les indicateurs de rendement clés.

immobilisations ont été cernées comme le risque le plus important pour la Société, nous l'encourageons à améliorer ses rapports au Conseil sur l'état des édifices.

117. Le Plan d'entreprise informe le ministre de tutelle à propos des ressources financières requises pour maintenir les édifices en bon état. De 2009 à 2013, la Société a reçu environ 25 millions de dollars pour répondre aux besoins essentiels en matière d'immobilisations. Ce financement a pris fin en mars 2013. La Société prévoit qu'à compter de l'exercice 2013-2014, les dépenses annuelles dépasseront le financement qu'elle reçoit. Nous encourageons la Société à surveiller et à communiquer les risques et les incidences qu'entraînerait le fait de ne pas disposer à l'avenir de fonds suffisants pour satisfaire aux besoins essentiels en matière d'immobilisations.

Gestion de l'environnement

118. Au cours des dernières années, les musées au Canada et à l'étranger ont accordé plus d'attention aux préoccupations environnementales, élaborant des politiques et des pratiques en faveur du développement durable. Au Canada, le document intitulé *Guide : Le développement durable dans les musées canadiens* vise à renforcer le rôle des musées comme chefs de file et intendants de l'environnement.

119. Nous avons examiné si les risques environnementaux associés aux activités et aux opérations de la Société avaient été identifiés et évalués. Nous avons aussi examiné si la Société atténuait ces risques, et si elle surveillait et faisait rapport sur sa performance environnementale. Plus particulièrement, nous avons examiné la façon dont la Société gérait diverses questions, entre autres les déchets dangereux et les autres déchets, la contamination des sites et la qualité de l'air à l'intérieur des édifices.

120. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Société n'avait pas systématiquement recensé ni évalué ses risques environnementaux. Nous avons également constaté que la Société atténuait les risques environnementaux dans certains secteurs, mais qu'elle devait mieux surveiller sa performance et mieux en rendre compte.

Il n'y a toujours pas de cadre de gestion de l'environnement

121. Dans notre rapport d'examen spécial de 2006, nous avons relevé que la Société n'avait pas préparé de cadre institutionnel pour orienter la planification, l'établissement de priorités, la surveillance et la communication d'informations en matière de performance

environnementale. Nous avons également observé que la Société n'avait pas établi de sommaire des exigences législatives environnementales.

122. En 2011, la Société a conçu une politique environnementale dans laquelle elle affirme sa volonté d'être un chef de file dans le domaine de l'environnement et décrivant les mesures qu'elle prendra pour y arriver. La politique énonce que la Société tiendra compte des considérations environnementales dans la prise de décisions, qu'elle cherchera à s'améliorer constamment et qu'elle respectera les lois et les règlements applicables.

123. De plus, la politique mentionne certaines questions environnementales auxquelles fait face la Société, entre autres l'économie d'énergie et la gestion des déchets. Néanmoins, nous avons constaté que la Société n'avait pas répertorié ni évalué systématiquement les risques environnementaux qui la menacent et qu'elle n'avait pas encore dressé la liste des lois et règlements environnementaux qui s'appliquent à ses activités. En omettant de le faire, la Société pourrait ignorer des questions environnementales qui doivent être gérées.

124. Nous avons également constaté que la Société n'avait pas communiqué à son personnel sa politique environnementale de 2011 et qu'elle n'avait pas établi de cadre pour orienter la mise en œuvre de sa politique. La Société ne s'est pas dotée non plus d'un plan d'action en matière d'environnement assorti de priorités, de cibles ou d'objectifs clairs et elle n'a pas établi de mécanismes pour évaluer sa performance environnementale et faire rapport à cet égard. En l'absence de cadre pour orienter la mise en œuvre de la politique environnementale, il y a un risque que le personnel ne la respecte pas.

125. Recommandation — La Société devrait recenser et évaluer les risques environnementaux qui la menacent et les exigences législatives environnementales applicables. Elle devrait également établir un cadre pour orienter la mise en œuvre de sa politique environnementale.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. La Société actualisera sa politique environnementale, établira un cadre pour la mettre en œuvre, cernera et évaluera les risques environnementaux et déterminera les dispositions législatives environnementales applicables. Ces travaux seront terminés d'ici septembre 2015.*

Le suivi des risques environnementaux est inadéquat

126. Nous avons examiné si la Société s'occupait activement des risques environnementaux et des passifs connexes.

127. Depuis notre dernier examen spécial, la Société a accordé plus d'attention à la gestion de ses déchets solides non dangereux. La proportion de déchets mis en décharge a diminué grâce au recyclage et au compostage. Au Musée canadien des civilisations, le réacheminement des déchets a fortement augmenté, passant de 12 % à 45 % entre 2011 et 2012. Au Musée canadien de la guerre, le taux de réacheminement des déchets en 2012 s'établissait à 86 %, contre 17 % en 2010. Cependant, la Société ne recycle pas certains types de déchets, comme les rebuts de construction et de démolition.

128. Nous avons constaté que la Société n'avait pas de procédures structurées pour gérer les déchets dangereux, par exemple les déchets électroniques et les produits chimiques utilisés dans les laboratoires de conservation. Nous avons remarqué que le personnel assurait le suivi des déchets quittant les musées et qu'il consignait en dossier les données concernant ces déchets. Toutefois, des procédures officielles contribueraient à encadrer le personnel et à assurer l'uniformité et la conformité aux dispositions législatives environnementales.

129. Nous avons observé que dans certains domaines, les activités environnementales faisaient l'objet d'un suivi et d'une surveillance. Le personnel mesure l'énergie utilisée, consigne les données en dossier et procède régulièrement à des inspections en matière de santé et de sécurité aux deux musées. En ce qui a trait à la qualité de l'air, la Société a mis en place un programme d'entretien préventif des systèmes de régulation de la qualité de l'air dans les deux musées. Toutefois, la Société ne teste pas la qualité de l'air à l'intérieur de ses édifices pour valider l'efficacité de ses systèmes et confirmer qu'ils satisfont aux lignes directrices afférentes. Elle ne teste pas non plus l'eau potable régulièrement pour confirmer qu'elle répond aux normes.

130. Le Musée canadien des civilisations est situé dans un quartier de Gatineau qui, dans les années 1800, a connu une activité industrielle intense. Dans le cadre d'évaluations environnementales, la Commission de la capitale nationale (CCN) a prélevé des échantillons d'eau souterraine à l'intérieur des limites du site du Musée. De 2005 à 2008, les résultats ont indiqué la présence de six contaminants dont les niveaux dépassaient les normes provinciales. La CCN en a avisé la Société et lui a recommandé d'assurer un suivi afin de déterminer l'étendue et la source possible de contamination sur le site du Musée. Nous avons constaté que la Société n'avait pas encore déterminé

l'ampleur ni la gravité de la contamination sur son site. À la fin de notre examen, la Société a décidé de procéder à une évaluation initiale environnementale et d'exercer une certaine surveillance sur l'eau souterraine. Si elle ne règle pas le problème de contamination décelé sur le site du Musée canadien des civilisations, la Société pourrait devoir faire face à un risque environnemental et s'exposer à un passif connexe.

131. À la suite de l'assainissement du site du Musée canadien de la guerre aux plaines LeBreton à Ottawa, il subsiste une contamination résiduelle sur les propriétés de la CCN adjacentes au site. La CCN a surveillé la contamination de l'eau souterraine sur ces propriétés et fait rapport à ce sujet jusqu'en 2009. Selon les recommandations de ses experts-conseils, la surveillance n'était alors plus nécessaire. À l'avenir, nous encourageons la Société à communiquer régulièrement avec la CCN pour s'assurer que les circonstances n'ont pas changé.

132. Recommandation — La Société devrait mieux surveiller ses risques environnementaux. Elle devrait cerner et évaluer l'étendue de la contamination sur le site du Musée canadien des civilisations, mettre en œuvre un plan d'action pour gérer les risques environnementaux et les risques pour la santé et la sécurité, et déterminer tout passif connexe.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. Le nouveau cadre de mise en œuvre de la politique environnementale permettra à la Société de mieux surveiller ses risques environnementaux. La Société cernera et évaluera l'étendue de la contamination qui sévit sur le site du Musée canadien des civilisations. Elle mettra aussi en œuvre un plan d'action pour gérer les risques environnementaux et les risques pour la santé et la sécurité, et déterminera tout passif connexe. Ces travaux seront terminés d'ici mars 2015.*

Conclusion

133. En nous fondant sur les travaux réalisés au cours de l'examen spécial des moyens et méthodes de la Société du Musée canadien des civilisations, nous avons obtenu l'assurance raisonnable que les moyens et méthodes de la Société lui fournissent l'assurance raisonnable que :

- ses actifs sont protégés et contrôlés;
- la gestion de ses ressources est économique et efficiente;
- ses activités sont menées efficacement.

À propos de l'examen spécial

Tous les travaux d'audit dont traite le présent rapport ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses audits, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Objectif

En vertu de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), les sociétés d'État fédérales doivent faire l'objet d'un examen spécial tous les dix ans. Un examen spécial peut être effectué avant l'échéance de dix ans, à la demande du Bureau, du ministre de tutelle, du conseil d'administration ou du gouverneur en conseil. L'examen spécial d'une société d'État est une forme d'audit de performance dont l'étendue, fixée par la LGFP, porte sur l'ensemble de la Société. Dans le cadre d'un examen spécial, le vérificateur général formule une opinion sur la gestion de la Société dans son ensemble. L'opinion découlant du présent examen spécial figure à la page 5 du rapport.

L'examen spécial permet de répondre à la question suivante : Les moyens et les méthodes de la Société lui fournissent-ils l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement? Un défaut grave est signalé lorsqu'il existe une faiblesse majeure dans les moyens et méthodes clés de la Société qui pourrait l'empêcher d'obtenir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses activités sont menées de manière efficace.

Principaux moyens et méthodes examinés et critères

Au début du présent examen spécial, nous avons présenté au Comité de vérification de la Société un plan d'audit qui recensait les moyens et méthodes, de même que les critères connexes, que nous avons jugés essentiels pour fournir à la Société l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources était économique et efficiente, et que ses activités étaient menées efficacement. Ce sont ces moyens et ces méthodes, ainsi que ces critères, que nous avons utilisés pour l'examen.

Ces critères d'examen ont été choisis de concert avec la Société. Ils sont fondés sur notre expérience de l'audit de performance – en particulier de l'examen spécial de sociétés d'État – et sur notre connaissance de la question examinée. La direction a examiné et accepté la pertinence des critères utilisés pour l'examen spécial.

Principaux moyens et méthodes examinés	Critères
Gouvernance de la Société	Afin de maximiser son efficacité et sa capacité d'établir un équilibre entre les objectifs d'intérêt public et ses objectifs commerciaux, la Société doit être dotée d'un cadre de gouvernance efficient, qui satisfait aux attentes en matière de pratiques exemplaires au chapitre de l'intendance du Conseil, des relations avec l'actionnaire et des communications avec le public.
Planification stratégique et gestion des risques	La Société a des orientations stratégiques clairement définies ainsi que des objectifs précis et mesurables qui lui permettent de remplir son mandat d'ordre législatif, commercial et d'intérêt public. Ses orientations et ses objectifs stratégiques tiennent compte des priorités établies par le gouvernement et des risques recensés ainsi que de la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et d'assurer une gestion économique et efficiente de ses ressources.
Gestion des ressources humaines	Les ressources humaines sont gérées de manière à ce que la Société dispose de la capacité en matière de ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre ses buts et objectifs.
Gestion de la collection et de la recherche	La Société a mis en place les moyens et les méthodes nécessaires pour efficacement établir, développer, préserver et protéger une collection d'objets à valeur historique ou culturelle, conformément à son mandat.
Gestion de la programmation	La Société a mis en place les moyens et les méthodes nécessaires pour gérer efficacement sa programmation afin d'augmenter, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, l'intérêt, la connaissance, la compréhension et l'appréciation à l'égard de l'histoire du Canada.
Gestion des installations	La Société a mis en place les moyens et les méthodes nécessaires pour gérer ses immobilisations liées aux installations (non reliées à la collection) afin d'en assurer l'entretien et le renouvellement appropriés pour répondre aux besoins actuels et futurs.
Gestion de l'environnement	Les risques environnementaux associés aux activités et aux opérations de la Société sont identifiés et évalués. La Société atténue ces risques, et surveille et fait rapport sur sa performance environnementale.

Période visée par l'examen spécial

L'examen spécial portait sur les moyens et les méthodes en place entre septembre 2012 et avril 2013. Toutefois, pour mieux comprendre les principaux moyens et méthodes, nous avons aussi examiné certaines questions antérieures à la date à laquelle nous avons amorcé notre examen spécial.

Audit interne

Nous avons utilisé, lors de l'examen spécial, les travaux d'audit interne relatifs aux expositions itinérantes. En outre, d'autres rapports d'audit interne ont été utilisés pour nous aider dans nos travaux.

Équipe d'audit

Vérificateur général adjoint : Maurice Laplante

Directrice principale : Linda Drainville

Directrice : Nathalie Chartrand

Brigitte Bouchard

Geneviève Couillard

Charles Gay

John Hilton

Nicole Hutchinson

Yin-Mei Kwok

Marcel Lacasse

Donald MacNeill

Jolyane Marcotte

Adrienne Scott

Chantal Thibaudeau

Sarah Warrington

Erin Windatt

Pour obtenir de l'information, veuillez joindre la Direction des communications au 613-995-3708 ou au 1-888-761-5953 (sans frais).

Annexe Tableau des recommandations

Les recommandations formulées dans le rapport d'examen spécial sont présentées ici sous forme de tableau. Le numéro du paragraphe où se trouve la recommandation apparaît en début de ligne. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
Gouvernance de la Société	
<p>37. Le Conseil d'administration devrait s'assurer de disposer des moyens et méthodes dont il a besoin pour exercer tous les rôles et toutes les responsabilités qui lui sont conférés. (30-36)</p>	<p>Réponse du Conseil d'administration de la Société — Recommandation acceptée. Le Conseil d'administration examinera les moyens et méthodes en place pour s'assurer qu'ils lui permettent de s'acquitter de tous ses rôles et de toutes ses responsabilités, notamment en ce qui concerne les orientations stratégiques, la structure de gouvernance et les besoins en matière d'information, d'ici décembre 2014.</p>
<p>44. Le Conseil devrait améliorer divers éléments de son fonctionnement en vue de renforcer sa capacité de surveillance, en s'assurant de ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'information communiquée au ministre de tutelle rend compte de la nécessité pour la Société de disposer de toutes les compétences nécessaires au sein du Conseil et de mieux échelonner les mandats des administrateurs; • un programme officiel d'orientation et de formation est établi pour les membres du Conseil et mis en œuvre en temps opportun; • des pratiques en matière de valeurs et d'éthique sont mises en place pour les membres du Conseil et de ses comités, lesquelles traitent notamment de la gestion des conflits d'intérêts potentiels; • le Conseil reçoit de la direction, en temps opportun, des informations exhaustives et exactes. (38-43) 	<p>Réponse du Conseil d'administration de la Société — Recommandation acceptée. Le Conseil approuvera le profil du Conseil et le soumettra au ministre de tutelle et au Bureau du Conseil privé. Le président du Conseil fera des suggestions précises au bureau de la Ministre concernant l'échelonnement des mandats des administrateurs. Un programme d'orientation et de formation destiné aux administrateurs sera mis au point et offert en temps opportun. Le Conseil d'administration mettra en œuvre un code de valeurs et d'éthique et élaborera un mécanisme en vue de permettre à ses membres de déclarer les conflits d'intérêts. Il définira également ses besoins en matière d'information et surveillera les efforts déployés par la Société pour communiquer en temps opportun des informations utiles à ses membres. Tous ces travaux seront achevés d'ici juin 2014.</p>

Recommandation	Réponse
<p>Planification stratégique et gestion des risques</p> <p>63. Compte tenu des changements majeurs auxquels elle fait face, la Société devrait améliorer certains aspects de sa planification stratégique. Elle devrait notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • définir un plan d'ensemble couvrant tous les volets des changements; • utiliser les résultats des évaluations sur les risques pour définir les priorités et allouer les ressources en conséquence; • communiquer de l'information sur les mesures d'atténuation prévues pour les risques recensés; • assurer la concordance entre ses plans opérationnels et son Plan d'entreprise; • définir des mesures de rendement pour pouvoir faire rapport sur son rendement. <p>Le Conseil d'administration devrait par ailleurs approuver le plan et recevoir en temps opportun des rapports sur les progrès réalisés. (48-62)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée.</p> <p>La Société établira un cadre de planification en vue de définir les priorités, d'allouer les ressources, d'atténuer les risques, d'assurer la concordance entre les plans opérationnels et le Plan d'entreprise et de faire rapport sur son rendement. Le cadre de planification sera terminé d'ici mars 2014 et sera intégré au Plan d'entreprise de 2014-2015, qui sera approuvé par le Conseil. Le cadre de planification sera entièrement mis en œuvre d'ici mars 2015. La Société fera rapport sur les progrès réalisés à chaque réunion régulière du Conseil prévue au calendrier.</p>

Recommandation	Réponse
Gestion des ressources humaines	
<p>72. La Société devrait mettre à jour sa documentation sur les compétences essentielles, parachever son plan stratégique en matière de ressources humaines et mettre au point un plan de relève pour s'assurer de disposer de ressources humaines suffisantes et qualifiées pour atteindre ses objectifs. (67-71)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La Société terminera l'élaboration de son plan stratégique en matière de ressources humaines, ce qui comprendra la mise à jour des compétences essentielles et l'achèvement d'un nouveau plan de relève. Les travaux seront terminés d'ici décembre 2014.</p>
<p>77. La Société devrait s'assurer de documenter ses décisions de dotation de façon appropriée. (73-76)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La Société verra à documenter ses décisions de dotation.</p>
<hr/> Gestion de la collection et de la recherche	
<p>88. La Société devrait actualiser les plans de développement de sa collection. Elle devrait également surveiller les progrès réalisés en la matière et en faire rapport à la haute direction et au Conseil. (85-87)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Les plans de développement de la collection seront mis à jour d'ici mars 2015. La Société s'assurera que la gestion et le développement de la collection font l'objet d'une surveillance et de rapports à la haute direction et au Conseil d'administration.</p>
<p>100. La Société devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • fournir une orientation et assurer la surveillance de son système d'information relatif à sa collection; • établir, mettre en œuvre et faire respecter des lignes directrices pour documenter sa collection. (93-99) 	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La Société veillera à l'orientation et à la surveillance de son système d'information relatif à sa collection d'ici mars 2014. Elle élaborera, mettra en œuvre et fera respecter des lignes directrices en matière de documentation d'ici décembre 2015.</p>

Recommandation	Réponse
Gestion de la programmation	
<p>107. La Société devrait établir une politique générale sur la programmation, mettre à jour ses directives relatives aux expositions et déterminer si elle a intérêt à normaliser les processus d'élaboration des expositions pour les deux musées. (105-106)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La Société établira une politique générale sur la programmation, mettra à jour ses directives sur les expositions et verra à ce que les processus d'élaboration des expositions soient appropriés pour les deux musées. Ces travaux seront terminés d'ici décembre 2015.</p>
Gestion de l'environnement	
<p>125. La Société devrait recenser et évaluer les risques environnementaux qui la menacent et les exigences législatives environnementales applicables. Elle devrait également établir un cadre pour orienter la mise en œuvre de sa politique environnementale. (121-124)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La Société actualisera sa politique environnementale, établira un cadre pour la mettre en œuvre, cernera et évaluera les risques environnementaux et déterminera les dispositions législatives environnementales applicables. Ces travaux seront terminés d'ici septembre 2015.</p>
<p>132. La Société devrait mieux surveiller ses risques environnementaux. Elle devrait cerner et évaluer l'étendue de la contamination sur le site du Musée canadien des civilisations, mettre en œuvre un plan d'action pour gérer les risques environnementaux et les risques pour la santé et la sécurité, et déterminer tout passif connexe. (126-131)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Le nouveau cadre de mise en œuvre de la politique environnementale permettra à la Société de mieux surveiller ses risques environnementaux. La Société cernera et évaluera l'étendue de la contamination qui sévit sur le site du Musée canadien des civilisations. Elle mettra aussi en œuvre un plan d'action pour gérer les risques environnementaux et les risques pour la santé et la sécurité, et déterminera tout passif connexe. Ces travaux seront terminés d'ici mars 2015.</p>